

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment l'entreprise peut-elle augmenter le bien-être des employés confrontés à la difficulté de concilier à la fois leur investissement professionnel et leur rôle de jeunes parents ?

Mémoire présenté par :

Delphine GELISE

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2024-2025

Promoteur :

Marine De Ridder

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment l'entreprise peut-elle augmenter le bien-être des employés confrontés à la difficulté de concilier à la fois leur investissement professionnel et leur rôle de jeunes parents ?

Mémoire présenté par :

Delphine GELISE

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2024-2025

Promoteur :

Marine De Ridder

Remerciements

Ce mémoire marque l'aboutissement de mon Master en Sciences commerciales au sein de l'ICHEC Brussels Management School. Il représente la fin d'un chapitre important de ma vie étudiante, et le début de nouveaux projets.

Avant toute chose, je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude à **ma promotrice**, Madame De Ridder, pour sa disponibilité, sa confiance et sa patience tout au long de la réalisation de ce mémoire. Ses conseils, sa bienveillance et ses recommandations ont été d'une aide précieuse.

Je souhaite également remercier ma famille, et tout particulièrement **mes parents**. Merci à vous, Maman et Papa, pour votre présence, pour votre amour inconditionnel et pour la force que vous m'avez transmise. Merci d'avoir toujours cru en moi et de m'avoir soutenue durant toutes mes années d'études. Vos encouragements, votre confiance et vos valeurs m'ont portée tout au long de ce chemin parfois difficile. Ce mémoire, je vous le dédie.

Je ne saurais oublier de remercier **mon copain**, Jeff. Merci d'avoir été là, dans les bons moments comme dans les plus difficiles. Merci pour ta patience infinie, ton écoute, ton soutien et ton amour. Si j'ai réussi à aller jusqu'au bout de ces études et en particulier jusqu'au bout de ce mémoire, c'est grâce à toi. Merci d'être mon pilier.

Je tiens à remercier **mes amis** les plus proches. Merci à vous qui m'avez encouragée et écoutée dans les moments de doutes. Vos mots et vos attentions ont compté plus que vous ne l'imaginez.

Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont accepté de participer à mon étude qualitative. Merci pour votre temps et la richesse de vos témoignages. Sans vous, ce mémoire n'aurait pas eu la même profondeur.

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire

« Je soussigné, GELISE, Delphine, étudiante en Master en sciences commerciales 2024-2025, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non cité correctement. »

Je soussigné(e), GELISE Delphine (222136) déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

| Type d'assistance | | Case à cocher |
|--|---|---------------|
| Aucune assistance | J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative. | |
| Assistance avant la rédaction | J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents. | |
| Assistance à l'élaboration d'un texte | J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions. | X |
| | J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillée et intégrée à mon travail. | |
| | Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part. | |
| Assistance pour la révision du texte | J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte. | X |
| | J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte. | X |
| Assistance à la traduction | J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail. | |
| | J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire. | X |
| Assistance à la réalisation de visuels | J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuels, graphiques ou images. | |
| Autres usages | | |

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles, le 3 mars 2025

Gelise Delphine 222136



" Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite."

– Henry Ford

Table des matières

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Introduction..... | 1 |
| 2 | Le bien-être au travail – Revue de littérature | 3 |
| 2.1 | Historique du bien-être au travail..... | 3 |
| 2.2 | Définition du bien-être au travail..... | 4 |
| 2.3 | Dimensions du bien-être au travail..... | 5 |
| 2.3.1 | Dimensions du bien-être au travail selon le modèle de Dagenais-Desmarais (2010)..... | 5 |
| 2.3.2 | Dimensions du bien-être au travail selon Abaidi et Drillon (2016) | 9 |
| 2.4 | Importance du bien-être au travail..... | 9 |
| 2.5 | Les enjeux du bien-être au travail..... | 11 |
| 2.5.1 | La santé mentale | 11 |
| 2.5.2 | Les risques psychosociaux (RPS)..... | 13 |
| 2.5.3 | Bien-être et performance | 17 |
| 2.6 | Mesurer le bien-être au travail..... | 19 |
| 2.6.1 | Les outils axés « santé au travail » :..... | 20 |
| 2.6.2 | Les outils axés « climat social » :..... | 21 |
| 2.6.3 | Les outils axés « psychologie sociale » : | 22 |
| 2.7 | Les leviers du bien-être au travail :..... | 23 |
| 2.8 | Politiques d’amélioration du bien-être au travail..... | 24 |
| 2.9 | Pratiques qui favorisent le bien-être au travail | 25 |
| 2.9.1 | Politiques organisationnelles..... | 25 |
| 2.9.2 | Initiatives spécifiques | 28 |
| 2.10 | Cadre légal | 29 |
| 3 | La jeune parentalité en entreprise – Revue de littérature | 31 |
| 3.1 | Conciliation vie professionnelle – vie privée. | 32 |
| 3.2 | Répartitions inégales des tâches..... | 33 |
| 3.3 | Impact de la parentalité sur l’emploi..... | 35 |
| 3.4 | Défis spécifiques rencontrés par de jeunes parents..... | 37 |
| 3.5 | Maternité vs paternité..... | 38 |
| 3.6 | Importance du soutien des jeunes parents | 39 |
| 3.7 | Politiques favorisant le bien-être des jeunes parents – Pouvoirs Publics | 40 |
| 3.8 | Politiques favorisant le bien-être des jeunes parents – En entreprise..... | 44 |
| 3.8.1 | Exemples..... | 46 |
| 3.8.2 | Charte de la parentalité..... | 48 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.8.3 | Campagne #EnfantAdmis | 49 |
| 4 | Méthodologie | 50 |
| 4.1 | Description de la méthode de recherche | 50 |
| 4.1.1 | Échantillonnage | 51 |
| 4.1.2 | Entretiens semi-directifs..... | 51 |
| 4.1.3 | Guide d'entretien | 52 |
| 4.1.4 | Présentation des intervenants | 54 |
| 4.2 | Justification des choix méthodologiques..... | 55 |
| 4.3 | Limites de l'étude qualitative..... | 55 |
| 4.4 | Intérêt d'une étude quantitative complémentaire..... | 56 |
| 5 | Résultats..... | 57 |
| 5.1 | Discussion des résultats | 66 |
| 5.2 | Conclusion sur les résultats de l'enquête | 69 |
| 6 | Recommandations | 72 |
| 7 | Conclusion | 79 |
| 8 | Réflexions personnelles post-mémoire | 81 |
| 9 | Bibliographie | 82 |

Listes des figures

| | |
|--|----|
| <u>Figure 1</u> : Représentation graphique du modèle conceptuel du bien-être psychologique au travail ... | 6 |
| <u>Figure 2</u> : Exemples d'énoncés représentant chaque composante du modèle conceptuel du bien-être psychologique au travail | 7 |
| <u>Figure 3</u> : Classification des dimensions du bien-être psychologique répertoriées dans la documentation..... | 8 |
| <u>Figure 4</u> : Chiffres clés sur les risques psychosociaux | 15 |
| <u>Figure 5</u> : Conséquences des risques psychosociaux | 16 |
| <u>Figure 6</u> : Périmètre d'action d'une politique de promotion du bien-être au travail | 17 |
| <u>Figure 7</u> : Satisfaction au travail et performance des entreprises en Europe | 19 |
| <u>Figure 8</u> : Indice du bien-être au travail | 21 |
| <u>Figure 9</u> : Les cinq modules du baromètre du bien-être au travail | 23 |
| <u>Figure 10</u> : Les 8 leviers du bien-être au travail | 24 |
| <u>Figure 11</u> : Impact de la parentalité sur les carrières des femmes et des hommes en Belgique | 36 |
| <u>Figure 12</u> : Taux d'emploi et de chômage en Belgique en 2024, par région et par sexe | 37 |
| <u>Figure 13</u> : Principales répercussions du conflit travail-famille sur la santé mentale des employés et sur les organisations | 44 |
| <u>Figure 14</u> : Exemple de mesures organisationnelles de conciliation travail-famille | 45 |

1 Introduction

Concilier vie professionnelle et vie familiale représente aujourd'hui un véritable défi tant pour les salariés que pour les entreprises. Dans un monde professionnel en constante évolution, à une époque où les frontières entre sphères privées et professionnelles deviennent de plus en plus floues, les jeunes parents apparaissent comme particulièrement vulnérables. L'arrivée d'un enfant transforme radicalement les priorités, bouleverse les habitudes et génère une charge mentale pesante que peu d'organisations sont encore prêtes à accompagner. « 66% des parents expriment rencontrer des difficultés à concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle avec un enfant de zéro à trois ans » (Bentoudja et Razafindranovona, 2020). En effet, jongler entre les exigences du travail et celles de la parentalité constitue un défi quotidien qui peut affecter leur bien-être, leur motivation et leur équilibre personnel. Pourtant, cette étape de vie concerne une part croissante des collaborateurs et mérite une attention particulière de la part du monde du travail.

Ce mémoire s'inscrit dans une réflexion actuelle sur le rôle que peuvent et doivent jouer les entreprises dans le soutien du bien-être de leurs collaborateurs et plus particulièrement les jeunes parents. Il s'interroge plus précisément sur la manière dont les organisations peuvent accompagner et soutenir leurs employés dans cette étape clé qu'est la jeune parentalité. Ce projet touche à la culture managériale, à l'équité entre les genres, à la reconnaissance du rôle parental et à la qualité de vie au travail. Derrière la conciliation travail-famille, c'est une vision du travail, plus humaine et plus durable, qui se dessine.

La parentalité en milieu professionnel soulève des questions complexes liées à l'équilibre vie, aux stéréotypes genrés, et aux politiques organisationnelles. Les mères font face à des défis spécifiques tels que la "pénalité liée à la maternité", tandis que les pères doivent souvent surmonter des attentes sociales qui minimisent leur rôle parental. Ces différences mettent en lumière des inégalités persistantes dans la manière dont maternité et paternité sont perçues et soutenues au sein des entreprises.

Dans ce contexte, il est essentiel d'examiner comment les entreprises peuvent contribuer à améliorer le bien-être de leurs employés confrontés à ces défis. Quelles pratiques et politiques peuvent-elles mettre en œuvre pour répondre aux besoins spécifiques des jeunes parents ? Comment peuvent-elles réduire les tensions liées à la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale ? Et surtout, comment peuvent-elles promouvoir une approche inclusive qui valorise aussi bien le rôle des mères que celui des pères ?

Depuis toujours passionnée par le bien-être en général, j'ai voulu explorer ce thème ainsi que les problématiques actuelles de la société. J'ai choisi d'explorer plus spécifiquement son impact sur les jeunes parents au sein de l'entreprise. L'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale constitue un défi majeur pour de nombreux jeunes parents, confrontés à la nécessité de concilier leurs responsabilités professionnelles avec leurs responsabilités parentales.

Ce mémoire a ainsi pour ambition d'éclairer la question de recherche suivante : **comment l'entreprise peut-elle augmenter le bien-être des employés confrontés à la difficulté de concilier à la fois leur investissement professionnel et leur rôle de jeunes parents**. Il devient essentiel de repenser les approches de gestion des ressources humaines.

Méthodologie de récolte de données :

La méthodologie adoptée dans ce mémoire se structure en trois étapes complémentaires.

Premièrement, après une introduction contextuelle, une revue de littérature a été réalisée dans le but de rassembler des éléments pertinents pour répondre à la problématique de recherche. Le premier chapitre est consacré à la notion de bien-être au travail. Comprendre son évolution, ses différentes dimensions ainsi que sa place grandissante dans les politiques managériales m'a permis d'analyser la richesse et la complexité de ce concept. Ce chapitre vise à établir un cadre théorique solide avant l'analyse centrée sur la situation des jeunes parents. Le deuxième chapitre se concentre plus précisément sur la réalité vécue par les jeunes parents en entreprise, en explorant les défis complexes liés à la conciliation travail-famille. Il m'a semblé essentiel d'approfondir cette thématique pour comprendre ce qu'elle implique : les inégalités encore présentes sur le marché du travail, les réalités liées à la maternité et à la paternité ainsi que les difficultés vécues chaque jour par les jeunes parents en entreprise.

Pour construire une base théorique solide, une grande variété de sources a été recherchée : publications scientifiques, articles de presse, ouvrages spécialisés, enquêtes ainsi que des témoignages. Afin de garantir la fiabilité des informations recueillies, les outils d'intelligence artificielle tels que ChatGPT ont été utilisés uniquement pour améliorer la forme grammaticale et non pour la recherche ou la production de contenu (Annexe).

Deuxièmement, une enquête de terrain a été réalisée pour enrichir la réflexion par des données empiriques. Elle a pris la forme d'entrevues qualitatives semi-directives. Pour cette partie, un échantillon de dix personnes (managers des ressources humaines, coachs bien-être au travail, experts en parentalité) a été sélectionné. L'objectif était de recueillir leurs perceptions sur le bien-être des jeunes parents et sur les politiques de parentalité en entreprise afin d'en analyser les ressentis et les retours d'expérience.

Troisièmement, les résultats de cette étude seront présentés et discutés. Les données recueillies ont été analysées pour répondre à la question de recherche principale. En croisant les apports théoriques avec les témoignages issus de l'étude qualitative, cette partie proposera des recommandations stratégiques pour repenser l'accompagnement parental en entreprise afin d'augmenter le bien-être des jeunes parents.

Enfin, la conclusion de ce mémoire synthétisera les principales étapes du travail mené, en mettant en lumière les enseignements clés tout en ouvrant une réflexion sur les implications futures pour les politiques de soutien à la parentalité dans le monde professionnel.

2 Le bien-être au travail – Revue de littérature

2.1 Historique du bien-être au travail

La notion de bien-être trouve ses racines dans Grèce antique, où les premiers philosophes se questionnaient déjà sur les conditions d'une vie réussie et sur la place du bonheur dans l'existence humaine (Waterman, 1993). Deux grandes approches philosophiques du bonheur sont apparues au fil du temps. D'un côté l'approche eudémonique, centrée sur la réalisation de soi ; de l'autre, l'approche hédonique, focalisée sur la recherche du plaisir. Dans une perspective eudémonique, Aristote considérait le bonheur comme l'objectif ultime de toute action humaine. Selon lui, c'est en orientant ses décisions et ses actions vers ce but que l'on parvient à une forme de plénitude (Creusier, 2013). Cette perspective considère le bonheur comme la réalisation du plein potentiel humain (McMahon, cité par Creusier, 2013). À l'opposé, les penseurs hédonistes tels qu'Épicure et Aristippe de Cyrène voyaient le bonheur comme la satisfaction des désirs et les émotions agréables qui en découlent (Creusier, 2013).

Avec l'apparition, de différentes perspectives, la théorie des émotions et la psychologie humaniste, rendue célèbre par Maslow et sa fameuse pyramide en 1943, ont fait évoluer la notion du bien-être au fil du temps. Vers la fin du 20^e siècle, la notion de psychologie positive, présentée par Seligman et Csikszentmihalyi (2000), s'est imposée comme un fondement pour l'étude du bien-être, le percevant comme un phénomène à multiples dimensions distinctes (Creusier, 2013).

→ Apparition du bien-être au travail

Ce n'est qu'au début des années 2000 que le bien-être au travail a commencé à être véritablement reconnu comme un sujet de recherche à part entière (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). Avant cela, les travaux portant sur le monde professionnel se concentraient principalement sur les effets négatifs comme le stress ou l'épuisement professionnel (Achille, 2003). Selon Massé et al. (1998), le bien-être au travail est désormais considéré comme une dimension à part du bien-être général. Il englobe plusieurs aspects, tels que la satisfaction professionnelle (Locke, 1976), les relations interpersonnelles avec les collègues (Dagenais-Desmarais, 2010), l'adéquation entre les valeurs personnelles et celles de l'entreprise, ainsi que l'implication personnelle (Ryff & Singer, 1998) (cité par Abaidi, 2015).

Kiziah (2003) souligne que, comparée à celle sur le bien-être général, la littérature scientifique dédiée spécifiquement au bien-être au travail reste encore relativement peu développée. Cette observation soulève une interrogation fondamentale : le bien-être au travail doit-il être vu comme une simple composante du bien-être global ou bien comme une réalité distincte avec ses propres déterminants et mécanismes ? À ce jour, la réponse reste incertaine, en partie parce que peu d'études approfondissent ce lien. Diener (1994) avance cependant des données intéressantes : la corrélation entre bien-être général et bien-être au travail se situe entre 0,37 et 0,58. Il existe bien un lien entre les deux, mais cela ne suffit pas à conclure qu'ils sont systématiquement interdépendants (Diener, cité par Abaidi, 2015).

D'autres chercheurs, comme Massé et al. (1998), remettent en cause cette vision intégrative et soutiennent que le bien-être au travail doit être évalué séparément, car il mobilise des dimensions spécifiques, propres au monde professionnel. Argyle (1987) considère également que le bien-être au travail mérite d'être considéré comme un objet d'étude aussi important que le bien-être général (cité par Abaidi, 2015).

La notion de bien-être au travail s'est imposée petit à petit, au rythme des évolutions des préoccupations liées au monde professionnel. Dans un premier temps, l'attention était principalement portée sur les conditions de travail, la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux. Ce n'est qu'ensuite que la notion de bien-être au travail s'est imposée comme une préoccupation à part entière. Il est important de souligner que cette notion est profondément subjective : elle varie selon les individus, leurs attentes, leurs expériences et leurs rapports personnels au travail. Autrement dit, il n'existe pas une définition unique du bien-être au travail : il doit être compris dans toute sa complexité et sa dimension individuelle (Abaidi-Ben Nasr & Drillon, 2016).

2.2 Définition du bien-être au travail

Le bien-être est un concept vaste, qui nécessite d'être clairement défini afin d'en saisir toutes les nuances et d'en comprendre l'importance. Dans le cadre de ce travail, qui s'intéresse spécifiquement au bien-être des jeunes parents au sein des entreprises, il est essentiel de recentrer l'analyse sur la dimension du bien-être au travail.

Le bien-être au travail est défini selon Morin (2006) comme « *une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel, et crée de la valeur qui lui donne en retour un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle* » (cité par Barthod-Prothade, 2012).

La définition du bien-être au travail reste relativement floue et récente comparée à la notion générale de bien-être. Cependant, il est maintenant reconnu comme un levier stratégique essentiel pour les entreprises (Barthe et al., 2010). Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2013), le bien-être au travail (BET) gagne en importance et s'impose de plus en plus dans les esprits des employés et des employeurs. L'Union européenne définit le bien-être au travail dans le cadre professionnel comme suit :

« *Un concept sommatif qui caractérise la qualité de la vie professionnelle, incluant des aspects liés à la sécurité et à la santé au travail (SST), et qui peut être un déterminant majeur de la productivité au niveau des individus, des entreprises et de la société* » (l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2013)

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT) (2009), le bien-être au travail recouvre l'ensemble des aspects de la vie professionnelle. Il ne se limite pas à la qualité et à la sécurité de l'environnement au travail, mais inclut aussi la manière dont les travailleurs perçoivent leur rôle, le climat social, le cadre organisationnel et la culture propre à l'entreprise. Une enquête menée par l'Agence pour la sécurité et la santé au travail en 2013 élargit cette définition en y intégrant la santé physique et mentale, les caractéristiques de l'environnement professionnel ainsi que les risques psychosociaux. Il existe

plusieurs expressions similaires au bien-être au travail, comme la satisfaction au travail, la qualité des conditions de travail, le bien-être organisationnel ou encore la santé au travail.

Le concept de bien-être au travail prend une place de plus en plus importante dans un monde professionnel en constante évolution. Entre les progrès technologiques, la mondialisation, le vieillissement de la population, l'apparition de nouveaux modes de travail et la montée en puissance de la participation des femmes sur le marché de l'emploi, le contexte professionnel évolue rapidement. Cette transformation rapide de l'environnement professionnel s'accompagne d'une augmentation des risques psychosociaux auxquels les salariés peuvent être exposés. (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2013).

L'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) (s.d.) identifie cinq piliers du bien-être au travail :

- Le soutien social
- Le sens du travail
- La reconnaissance
- La charge de travail adaptée
- La possibilité de développement

Abaidi-Ben Nasr & Drillon (2016) ajoutent à cela une rémunération juste et équitable.

2.3 Dimensions du bien-être au travail

Le bien-être au travail s'appuie sur plusieurs dimensions que les entreprises doivent prendre en compte si elles souhaitent améliorer la qualité de vie de leurs collaborateurs et limiter les risques psychosociaux. Comme l'explique Gifty (2021), le bien-être comprend plusieurs dimensions majeures de la vie humaine. Il peut se manifester à travers différents angles, tels que :

- La dimension sociale
- La dimension physique
- La dimension spirituelle
- La dimension intellectuelle
- La dimension professionnelle
- La dimension environnementale

Dans le cadre de ce mémoire, l'attention sera portée spécifiquement sur la dimension professionnelle du bien-être.

2.3.1 Dimensions du bien-être au travail selon le modèle de Dagenais-Desmarais (2010)

Parmi les différentes approches théoriques qui cherchent à définir le bien-être au travail, le modèle proposé par Véronique Dagenais-Desmarais en 2010 a particulièrement retenu mon attention, notamment pour sa solidité méthodologique et sa pertinence. Ce modèle se distingue par sa manière originale d'aborder le bien-être en milieu professionnel en proposant six dimensions clés.

L'auteure s'appuie sur une approche inductive, c'est-à-dire qu'elle construit ses généralisations à partir d'observations concrètes. Cette méthode est en effet rigoureuse, mais elle ne garantit pas toujours des conclusions applicables à tous les contextes, même si les données de départ sont solides (Creusier, 2013).

Le modèle de Dagenais-Desmarais s'articule autour de deux axes principaux complémentaires qui structurent l'analyse du bien-être psychologique au travail.

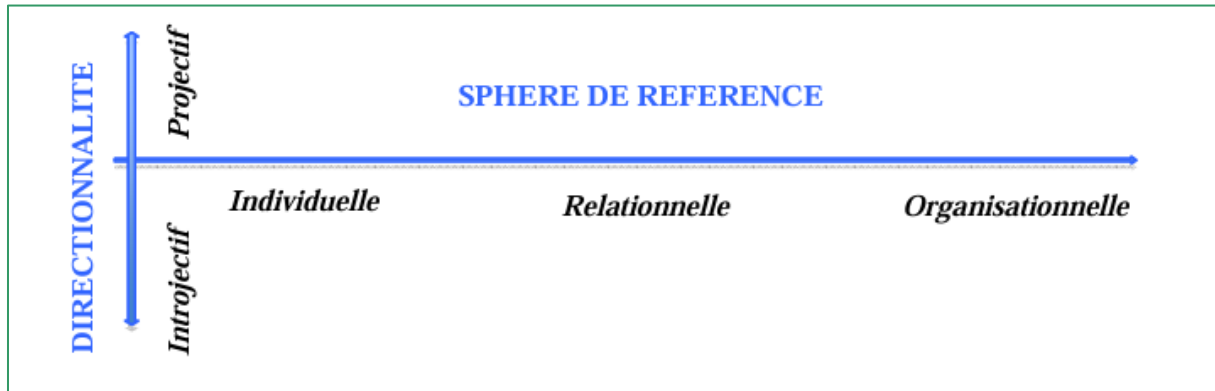


Figure 1 : Représentation graphique du modèle conceptuel du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2010).

Source : Abaidi, J., & Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail: Axes de prévention des risques psychosociaux ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO, HS(Supplement)*, 145-172. Cairn.info.

<https://doi.org/10.3917/rips1.hs03.0145>

Le premier axe, appelé « sphère de référence », fait référence au « référent spécifique du monde du travail dans lequel l'expérience positive est vécue par l'individu » (Dagenais-Desmarais, 2008, cité par Abaidi et Drillon, 2016).

Trois sphères différentes sont identifiées comme étant fondamentales pour comprendre cette expérience :

- La sphère individuelle renvoie à ce que vit la personne, à sa perception personnelle et subjective de son travail.
- La sphère relationnelle concerne tout ce qui touche aux échanges, aux liens et aux interactions avec les autres au sein de l'environnement professionnel.
- La sphère organisationnelle fait écho à l'environnement global de travail : les structures, les valeurs et les pratiques propres à l'entreprise où la personne travaille (Dagenais-Desmarais, 2010, cité par Abaidi et Drillon, 2016).

Le second axe, appelé « directionnalité », décrit la manière dont le travailleur construit son bien-être et son expérience positive au travail. Deux mouvements sont mis en lumière pour développer le bien-être au travail :

- D'un côté, une approche projective, où le bien-être se développe à travers l'extériorisation de soi, par l'engagement dans une tâche donnée.

→ De l'autre, une approche introjective, où le bien-être prend forme à partir de ce que la personne intègre ou ressent par rapport à une expérience ou un objet en lien avec le travail (Dagenais-Desmarais, 2010, cité par Abaidi et Drillon, 2016).

C'est en croisant ces deux axes, les repères liés au contexte professionnel et les manières dont le travailleur vit son expérience, que six dimensions du bien-être psychologique au travail apparaissent.

| Directionnalité | Sphère de référence | | |
|-----------------|--|--|---|
| | Individuelle | Relationnelle | Organisationnelle |
| Projectif | <i>Je suis fier de ce que j'ai accompli au travail</i> | <i>J'ai un lien d'amitié avec certaines personnes au travail</i> | <i>Je sens que je laisse ma trace à travers mon travail</i> |
| Introjectif | <i>Je suis stimulé par mon travail</i> | <i>Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille</i> | <i>Je sens que nous travaillons tous dans la même direction</i> |

Figure 2 : Exemples d'énoncés représentant chaque composante du modèle conceptuel du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2010)

Source : Abaidi, J., & Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail: Axes de prévention des risques psychosociaux ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO, HS(Supplement)*, 145-172. Cairn.info.

<https://doi.org/10.3917/rips1.hs03.0145>

Les recherches de Dagenais-Desmarais ont permis d'identifier six dimensions fondamentales qui, une fois prises ensemble, permettent de comprendre le bien-être au travail de façon plus approfondie et nuancée (Abaidi & Drillon, 2016).

- Dimension projective individuelle : cette dimension correspond au sentiment de développement personnel et à la capacité de ressentir des émotions positives dans son travail. L'individu peut s'épanouir et donner un sens à son travail à travers ses propres envies.
- Dimension projective relationnelle : cette dimension met l'accent sur la qualité des relations interpersonnelles au travail. Elle valorise les liens de confiance, le soutien et le sentiment d'appartenance qui émergent dans les échanges avec les collègues.
- Dimension projective organisationnelle : cette dimension fait référence à l'implication active dans le fonctionnement de l'entreprise. Le travailleur participe pleinement à la vie de l'organisation en contribuant aux objectifs et en trouvant une forme de satisfaction à faire partie de la dynamique de l'organisation.

- Dimension introjective individuelle : ici, le bien-être vient d'un sentiment de satisfaction intérieure lié aux tâches accomplies au travail. L'employé reconnaît la valeur de ce qu'il met en place, il se sent compétent et efficace et tire une forme de reconnaissance personnelle.
- Dimension introjective relationnelle : cette composante est centrée sur la reconnaissance reçue dans les relations professionnelles. Se sentir valorisé, écouté et respecté par les autres joue un rôle déterminant dans la construction d'un climat de travail sain et stimulant.
- Dimension introjective organisationnelle : enfin, cette dernière dimension fait référence à la cohérence entre les valeurs personnelles du salarié et celles portées par l'entreprise. Lorsque la culture d'entreprise est présente, elle renforce le sentiment d'appartenance et donne à l'individu le sentiment d'être à sa juste place (Creusier, 2013).

Ce modèle présente à la fois des aspects hédoniques, liés à la recherche de plaisir et de satisfaction, et des aspirations plus eudémoniques, tournées vers l'épanouissement personnel et la réalisation de soi (Abaidi et Drillon, 2016). En combinant ces deux approches, il permet de comprendre le bien-être au travail de manière structurée et nuancée en mettant en lumière une composante essentielle qui se distingue du bien-être général.

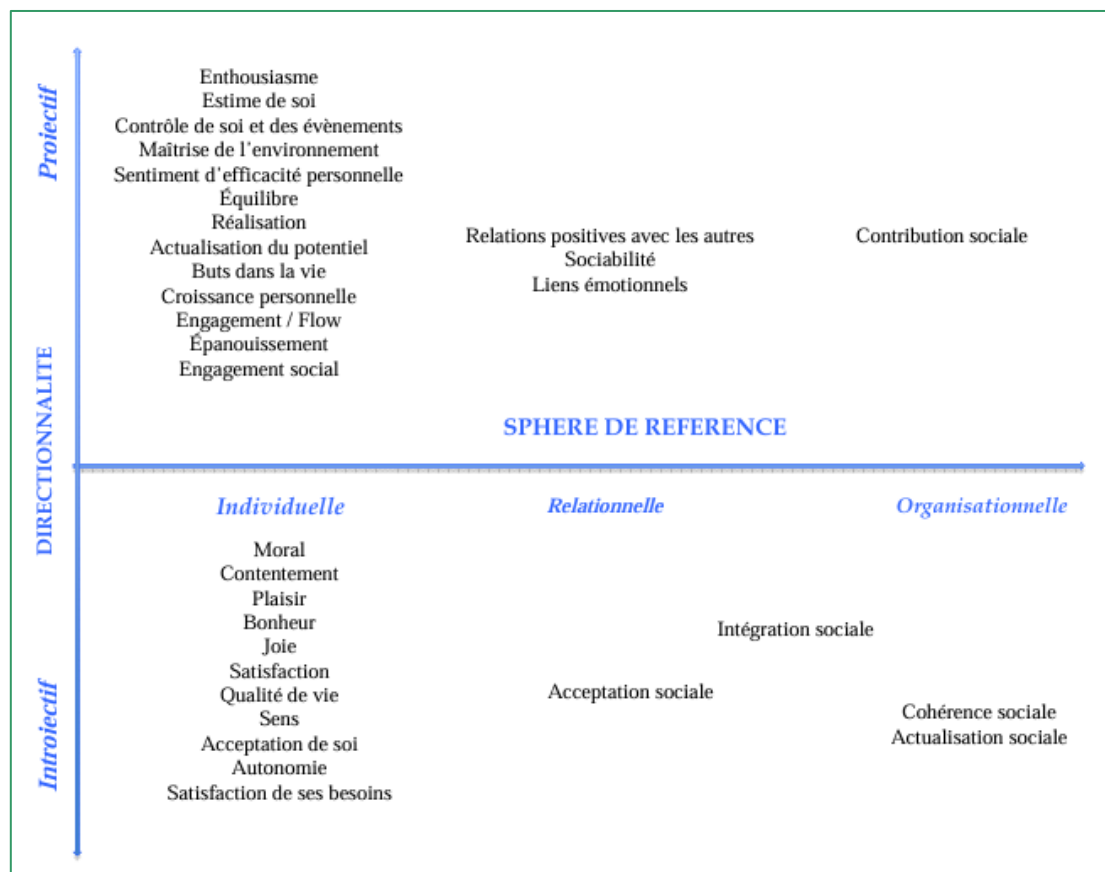


Figure 3 : Classification des dimensions du bien-être psychologique répertoriées dans la documentation (Dagenais-Desmarais, 2010)

Source : Abaidi, J., & Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail: Axes de prévention des risques psychosociaux ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO, HS(Supplement)*, 145-172. Cairn.info.

<https://doi.org/10.3917/rips1.hs03.0145>

Pour conclure ses recherches sur le bien-être psychologique en milieu professionnel, l'auteure met au point et valide une échelle de mesure appelée « L'index Psychologique du Bien-Être au Travail (IPBET) ». (Dagenais-Desmarais, 2010).

2.3.2 Dimensions du bien-être au travail selon Abaidi et Drillon (2016)

Dans la même dynamique, Abaidi et Drillon (2016) ont, dans le cadre de leur étude exploratoire, conduit une série d'entretiens en entreprise afin d'identifier les dimensions clés du bien-être au travail. À l'issue de cette démarche, plusieurs éléments ont été perçus comme déterminants pour définir les dimensions du bien-être au travail. Parmi ceux-ci, on retrouve :

- Les caractéristiques du poste : cela renvoie à la nature même du travail réalisé, mais aussi à la diversité et à la variété des tâches qui influence directement l'implication des salariés et leur satisfaction au quotidien.
- L'environnement de travail : cela recouvre les conditions matérielles dans lesquelles s'effectue le travail, comme l'aménagement des espaces ou le sentiment de sécurité qui sont essentiels au confort physique et mental des employés.
- L'ambiance au travail : les relations avec les personnes au sein de l'équipe, tout comme celles avec la hiérarchie, jouent un rôle central dans la création d'un climat de travail agréable, de coopération et de motivation.
- La reconnaissance au travail : cette dimension fait référence à la valorisation des efforts des employés, qu'il s'agisse de leur performance ou de leur contribution, ainsi qu'à la réception de feedbacks constructifs, qui sont des facteurs de motivation et de satisfaction.
- La bienveillance de l'entreprise : cette dimension touche à la manière dont l'entreprise gère les conflits, soutient ses équipes afin de maintenir un environnement de travail sain et harmonieux.
- L'épanouissement au travail : cette dimension touche au sens donné au travail, l'autonomie dans les tâches, ainsi que les opportunités de développement personnel, qui contribuent à la réalisation de soi et à l'engagement professionnel (Abaidi et Drillon, 2016).

2.4 Importance du bien-être au travail

Selon le baromètre BVA en 2022, 41% des jeunes de 18 à 24 ans estiment que leur emploi doit contribuer à leur bien-être au travail, notamment à travers les valeurs de l'entreprise, le sentiment de performance ou encore la reconnaissance.

Le bien-être au travail ne se résume pas à un simple concept, il représente un véritable enjeu stratégique pour les entreprises. Prendre soin de la santé physique et mentale des employés tout en soutenant leur épanouissement et leur satisfaction est essentiel tant sur le plan humain que pour la performance globale de l'organisation. À l'inverse, des objectifs inatteignables, un climat de stress permanent ou des relations conflictuelles peuvent avoir des conséquences graves comme une baisse de productivité, un taux de rotation élevé ou des coûts importants pour l'entreprise.

Selon CIPD (2024), promouvoir le bien-être au travail présente à la fois des avantages pour les employés et pour l'organisation. Cette démarche a un double impact : elle contribue à limiter les

sources de stress et à instaurer un environnement de travail positif dans lequel l'entreprise et les employés peuvent grandir et s'épanouir. Une bonne santé mentale et un sentiment réel de bien-être constituent des bases solides pour augmenter l'engagement et améliorer la performance collective.

Une approche intégrée du bien-être peut renforcer l'engagement individuel des employés tout en favorisant un engagement collectif au service de la réussite de l'organisation. La santé et le bien-être doivent être des éléments centraux de la stratégie des ressources humaines et du fonctionnement quotidien de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas de simples gestes isolés, mais d'une approche fondée autour des besoins réels des salariés (CIPD, 2024).

Le bien-être au travail représente un levier fondamental pour assurer la réussite durable des organisations, et ce, pour plusieurs raisons stratégiques.

Tout d'abord, il contribue directement à l'amélioration de la productivité. Lorsqu'une entreprise met en place des actions concrètes pour soutenir le bien-être de ses collaborateurs, elle crée un environnement de travail plus motivant et stimulant où chacun peut s'impliquer pleinement et contribuer efficacement aux objectifs communs. (Indeed, 2025).

Le bien-être au travail joue également un rôle déterminant dans le renforcement de la culture organisationnelle. En investissant dans ce domaine, l'organisation instaure un environnement positif qui favorise la fidélisation, encourage l'engagement et permet l'émergence de valeurs partagées. Cette dynamique renforce la cohésion interne et soutient la performance collective (Abaïdi-Ben Nasr & Drillon, 2016).

De plus, le bien-être au travail joue un rôle essentiel dans la diminution des accidents de travail et de l'absentéisme. Les conséquences de ces phénomènes sont loin d'être négligeables, car elles impactent directement les finances de l'entreprise et la santé mentale des employés. Le mal-être au travail est souvent sous-estimé et minimisé, ce qui peut affecter profondément la santé des collaborateurs, mais aussi freiner la productivité globale de l'entreprise. Des facteurs comme la surcharge de travail, un stress intense, des situations de harcèlement ou un déséquilibre avec la hiérarchie peuvent créer un climat de souffrance au travail. C'est pourquoi la prévention des risques psychosociaux et la mise en place d'un environnement sain et équilibré sont indispensables pour protéger la santé physique et mentale des équipes. (Indeed, 2025)

Un autre levier important du bien-être au travail est la réduction du taux de rotation. Cet indicateur est un véritable baromètre de la santé organisationnelle. Un environnement de travail toxique pousse souvent les talents à quitter l'entreprise, ce qui génère des coûts importants liés au recrutement, à l'intégration et à la formation, tout en fragilisant la stabilité de l'entreprise. À l'inverse, une entreprise soucieuse du bien-être de ses employés crée un cadre propice à leur engagement et à leur fidélisation, ce qui limite les départs et les dépenses qui y sont associées. (Indeed, 2025).

Enfin, le bien-être au travail est un atout précieux d'attractivité pour attirer de nouveaux talents. Une politique des ressources humaines centrée sur la qualité de vie au travail devient un argument fort dans les processus de recrutement. Les entreprises qui proposent un environnement respectueux, humain et bienveillant ont plus de chances d'attirer des profils qualifiés, en quête d'un cadre professionnel favorable à leur développement personnel, à leur équilibre au quotidien et à leur bien-être (Indeed, 2025).

Le bien-être au travail occupe une place centrale dans la culture d'entreprise, comme le soulignent Abaïdi-Ben Nasr et Drillon (2016). Pour répondre aux attentes de leurs collaborateurs, les entreprises ont tout intérêt à reconnaître leurs besoins et à mettre en place des actions précises en faveur du bien-être au travail. Des salariés épanouis se montrent généralement plus productifs, plus innovants, plus engagés et plus enthousiastes. Ils sont aussi moins sujets à l'absentéisme comme expliqué en amont, plus fidèles envers leur entreprise et offrent une meilleure expérience aux clients.

En somme, une entreprise qui cultive le bien-être de ses équipes a toutes les chances de voir ses résultats s'améliorer. Elle prend conscience d'une responsabilité éthique et ne se limite plus à des considérations économiques. Un environnement de travail toxique peut non seulement détériorer la santé mentale des employés, mais aussi nuire à leur carrière et à leur vie personnelle.

2.5 Les enjeux du bien-être au travail

2.5.1 La santé mentale

La santé mentale au travail représente un enjeu majeur, tant pour le bien-être des employés que pour la performance globale des entreprises. L'Organisation mondiale de la santé (OMS, 2025) la définit comme : « *un état de bien-être mental qui nous permet de faire face aux sources de stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien apprendre et de bien travailler, et de contribuer à la vie de la communauté. Elle a une valeur en soi et en tant que facteur favorable, et fait partie intégrante de notre bien-être.* »

Selon l'OMS (l'Organisation mondiale de la santé) (2024), la dépression et l'anxiété, deux troubles mentaux parmi les plus courants, entraînent chaque année la perte de douze milliards de journées de travail, soit une perte de productivité de 1000 milliards de dollars à l'échelle mondiale. En 2019, environ 15 % des adultes en âge de travailler souffraient d'un trouble mental, ce qui souligne l'ampleur de cette problématique au rang mondial.

Dans le milieu professionnel, les risques pesant sur la santé mentale peuvent être liés à plusieurs facteurs tels que la nature du travail ou les horaires, les caractéristiques de l'environnement organisationnel ou encore l'absence de perspectives de carrière. L'Organisation mondiale de la santé (2024) identifie un ensemble de situations susceptibles d'affecter négativement le bien-être mental des employés au travail (OMS, 2024) :

- « La sous-utilisation des compétences ou le fait d'être sous-qualifié ;
- Une charge de travail ou un rythme de travail excessif, le manque de personnel ;
- Des horaires prolongés, rigides et incompatibles avec la vie sociale ;
- Le manque d'influence sur la définition des tâches ou la charge de travail ;
- Des conditions de travail dangereuses ou pénibles ;
- Une culture organisationnelle qui permet des comportements négatifs ;
- Le soutien limité des collègues ou un encadrement autoritaire ;
- La violence, le harcèlement ou l'intimidation ;
- La discrimination et l'exclusion ;
- Des fonctions mal définies ;

- Une sous-promotion ou une sur-promotion ;
- L'insécurité de l'emploi, un salaire insuffisant ou un manque d'investissement dans l'organisation des carrières ; et
- L'incompatibilité entre les exigences professionnelles et familiales. » (Organisation mondiale de la Santé, 2024)

Il est aujourd'hui largement reconnu que le bien-être mental des employés a un impact direct sur la performance des organisations. Les entreprises qui choisissent d'investir dans ce domaine constatent non seulement une amélioration de leurs résultats, mais aussi une diminution du taux de rotation et un renforcement de la fidélité des collaborateurs ainsi que leur épanouissement personnel. Malgré certains progrès, l'élaboration de plusieurs plans d'action à l'échelle mondiale reste nécessaire pour accompagner les employeurs dans la mise en place de dispositifs efficaces en matière de santé au travail. Le bien-être mental est ainsi reconnu comme un facteur clé pouvant influencer aussi bien la performance que la qualité de vie au travail (Kestel, 2019).

Donner du sens au travail est incontournable afin de préserver la santé mentale et le bien-être psychologique des employés et prévenir les maladies mentales ou la détresse psychologique. Lorsqu'une personne trouve un véritable sens dans ce qu'elle fait, elle est plus à même de maintenir un bon équilibre psychologique et de s'impliquer dans son activité professionnelle. Cela permet aussi de renforcer l'engagement professionnel. Ainsi, le bien-être au travail ne se limite pas à un simple confort, il constitue un pilier de la santé mentale et de la performance des employés (Morin, 2008, cité par Morin, 2010).

Pendant longtemps, les troubles liés à la santé mentale au travail ont été considérés comme des problèmes d'ordre strictement personnel. Cela a finalement amené de nombreuses entreprises à mettre en place des programmes d'aide aux employés (Morin, 2008). Toutefois, des recherches ont démontré que la santé mentale des travailleurs est également influencée par l'organisation du travail et le sens que ces derniers donnent à leurs tâches quotidiennes (Ketchum & Trist, 1992; Sauter et al., 1993, cité par Morin, 2010). En effet, le bien-être au travail est d'autant plus important, car un employé qui trouve du sens dans son travail est plus apte à maintenir une bonne santé mentale et à s'engager émotionnellement dans ses responsabilités professionnelles. En revanche, lorsqu'un individu ne trouve pas de sens dans son travail, cela peut entraîner des conséquences négatives comme du stress, un désengagement et de la détresse psychologique (Morin, 2008, cité par Morin, 2010).

Un travail est perçu comme ayant un sens lorsqu'il existe une harmonie entre l'individu et les tâches qu'il accomplit au quotidien au travail (Isaksen, 2000 ; Morin, 1996). Cette cohérence permet à l'employé de ressentir que ses efforts ont un but précis, contribuant ainsi à la réalisation de ses objectifs personnels et professionnels (May et al., 2004). Il perçoit son travail comme ayant une utilité et un but, avec une réelle valeur et une importance pour lui-même et pour la société (cité par Morin, 2010).

Les caractéristiques d'un travail porteur de sens incluent :

- L'utilité sociale, les employés ont besoin de sentir que leur travail sert à quelque chose et contribue positivement à la société,
- La rectitude morale, les valeurs personnelles de l'employé doivent être en accord avec celles de l'entreprise et avec la manière dont le travail est réalisé,
- L'apprentissage et le développement, la possibilité de progresser, d'acquérir de nouvelles compétences et de s'épanouir professionnellement,
- L'autonomie, les employés peuvent se sentir plus libres dans leurs prises de décisions et pour exercer leur jugement dans la résolution de problèmes,
- La qualité des relations, en cultivant un climat de confiance avec les collègues, les managers et les clients,
- La reconnaissance, la valorisation des efforts et des résultats des employés permet de créer un respect mutuel et un sentiment d'estime (Barthod-Prothade, 2012). Selon une étude d'OpinionWay (2022), 84 % des employés estiment que la reconnaissance dans leur travail est indispensable à leur bien-être.

En conclusion, un travail qui a du sens n'est pas seulement bénéfique pour la santé mentale des employés, mais aussi pour la performance globale de l'entreprise. Il permet de créer un environnement de travail plus productif, motivé et engagé, tout en contribuant à réduire les risques psychosociaux, le stress et l'absentéisme. Il y a donc une grande corrélation entre le bien-être au travail et son lien avec la santé mentale. Un travail qui a du sens favorise une meilleure santé mentale et une plus grande motivation.

2.5.2 Les risques psychosociaux (RPS)

Le terme « psychosocial » désigne les dimensions psychologiques des relations sociales au travail. Le risque psychosocial, quant à lui, fait référence à la probabilité d'apparition de troubles psychosociaux liés à l'environnement professionnel. Actuellement, il n'existe pas de définition précise et universelle des risques psychosociaux (RPS), car leur sens varie d'une personne à une autre. Le ministère du Travail souligne cette ambiguïté en précisant que les risques psychosociaux « *ne sont ni définis juridiquement ni statistiquement en France et que ces risques relèvent d'une interaction complexe entre l'individu et son cadre de travail, ce qui rend leur évaluation subjective et variable d'une personne à l'autre.* » (Collège d'expertise, 2011).

Abaïdi-Ben Nasr et Drillon (2016) définissent les RPS comme des phénomènes issus de l'interaction entre l'individu et son environnement professionnel. Ces risques ne sont pas toujours évidents à identifier, car ils sont perçus différemment par chaque individu. Ils apparaissent généralement lorsqu'il y a un déséquilibre entre les obligations du travail et les ressources disponibles pour y faire face. Ces risques peuvent avoir des répercussions à la fois physiques et psychologiques et impacter aussi bien la personne concernée que son entourage professionnel. Les risques psychosociaux ont une double dimension : individuelle et collective.

Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS, 2024), prévenir les troubles de santé mentale au travail suppose une bonne gestion des risques psychosociaux. Ces risques sont devenus un enjeu majeur, tant pour la santé des employés que pour la performance des entreprises.

Mais qu'entend-on exactement par risques psychosociaux ?
Il s'agit de situations professionnelles dans lesquelles certains facteurs, souvent présents en même temps, participent à la détérioration de la santé mentale des individus. Parmi ces facteurs, on retrouve notamment :

- Le stress : il apparaît lorsqu'un salarié sent qu'il n'a pas assez de ressources pour faire face aux exigences de son travail. Ce déséquilibre peut provoquer de l'anxiété, de la fatigue intense ou des troubles de la concentration. Si ce stress persiste dans le temps, il peut progressivement nuire à la santé mentale (INRS, 2025).
- Des violences internes : elles désignent les tensions ou comportements nuisibles entre collègues, comme le harcèlement moral ou sexuel ou encore des conflits non résolus. Ces situations créent un climat toxique qui peut affecter négativement le moral, le bien-être psychologique et la motivation. Le manque de soutien dans ces cas augmente les risques de troubles (INRS, 2025).
- Des violences externes : elles proviennent de personnes extérieures à l'entreprise, comme des clients. Elles peuvent prendre la forme d'insultes, de menaces ou même d'agressions physiques. Ces situations nuisent à la sécurité et au bien-être mental des salariés, créant un climat d'insécurité et affectant négativement leur engagement et leur performance (INRS, 2025).

Les risques psychosociaux (RPS) trouvent leurs origines dans les mutations du monde professionnel. Parmi ces évolutions, on retrouve la complexité croissante des tâches, la diminution des temps de repos, l'individualisation du travail ou encore les exigences de plus en plus fortes des clients. Selon la réglementation, ces risques doivent être pris en compte avec autant de sérieux que les autres risques professionnels. Il est essentiel de les évaluer de manière proactive et de mettre en place des mesures de prévention afin de limiter leur apparition (INRS, 2025).

Le Collège d'expertise (2011) sur les risques psychosociaux au travail identifie six composantes principales des RPS :

- L'intensification du travail et la pression des objectifs,
- Les exigences émotionnelles,
- Le manque d'autonomie,
- La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail,
- La souffrance éthique,
- L'insécurité de la situation professionnelle.



Figure 4 : Chiffres clés sur les Risques psychosociaux

Source : INRS. (2025). *Risques psychosociaux (RPS). Ce qu'il faut retenir*. Santé et sécurité au travail - INRS. <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

Certaines situations de travail difficiles peuvent entraîner de lourdes répercussions. Elles sont susceptibles de provoquer des maladies cardiovasculaires, des troubles musculosquelettiques, des troubles anxio-dépressifs, ainsi que des risques d'épuisement professionnel, voire, dans les cas les plus graves, des risques suicidaires. Ces impacts sur la santé des employés ont également un impact sur l'atmosphère générale de l'entreprise en dégradant la qualité de vie au travail.

Selon l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité, 2024), les risques psychosociaux ont une influence directe sur le fonctionnement des entreprises, plus particulièrement en matière de performance. Ils se traduisent par une hausse de l'absentéisme, un taux de rotation du personnel plus élevé et une baisse de la productivité. L'INRS souligne ainsi l'importance de mettre en place des actions préventives pour limiter ces risques et améliorer le bien-être des travailleurs.

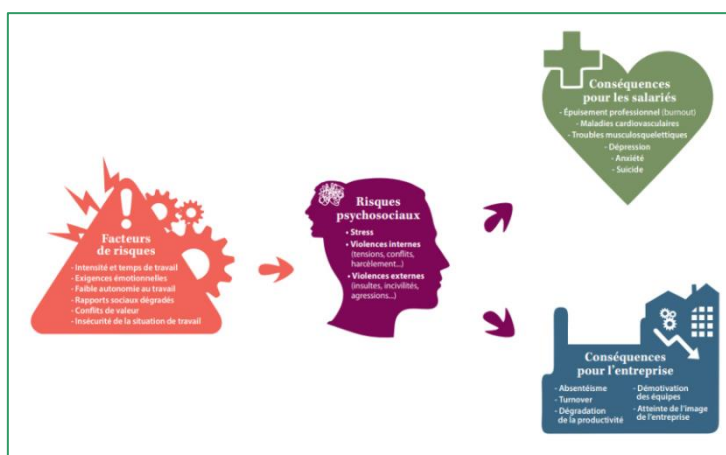


Figure 5 : Conséquences des risques psychosociaux

Source : INRS. (2025). *Risques psychosociaux (RPS). Ce qu'il faut retenir*. Santé et sécurité au travail - INRS. <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

La prévention des RPS repose sur une approche collective, centrée sur l'organisation du travail et les conditions de travail, et pas uniquement sur l'individu. En parallèle, plusieurs initiatives visant à renforcer le bien-être et à améliorer la qualité de vie au travail ont vu le jour en réponse à ces problématiques (INRS, 2025).

Cependant, des études récentes montrent une évolution positive : une diminution des risques psychosociaux a été observée, en grande partie grâce à des efforts pour améliorer le bien-être au travail. En effet, 69 % des employés déclarent s'épanouir au quotidien dans leur environnement professionnel, un résultat particulièrement encourageant (OpinionWay, 2022).

Une politique de bien-être au travail est une manière efficace de prévenir les risques psychosociaux. Abaïdi-Ben Nasr et Drillon (2016) soulignent qu'une telle démarche peut améliorer la santé des salariés tout en renforçant leur implication et leur efficacité. Pour être utile, cette politique doit s'appuyer sur 5 grands axes : donner du sens au travail, équilibrer la charge de travail, offrir du soutien social, proposer des possibilités d'évolution et reconnaître les efforts. Un management responsable et à l'écoute est essentiel pour y parvenir. Comme le rappelle Vanhée (2013), « un salarié heureux est 31% plus productif et 55% plus créatif ».

Ainsi, la mise en place de politiques de prévention des RPS et la promotion du bien-être au travail sont non seulement des impératifs pour la santé des salariés, mais également des leviers stratégiques pour améliorer la performance organisationnelle.

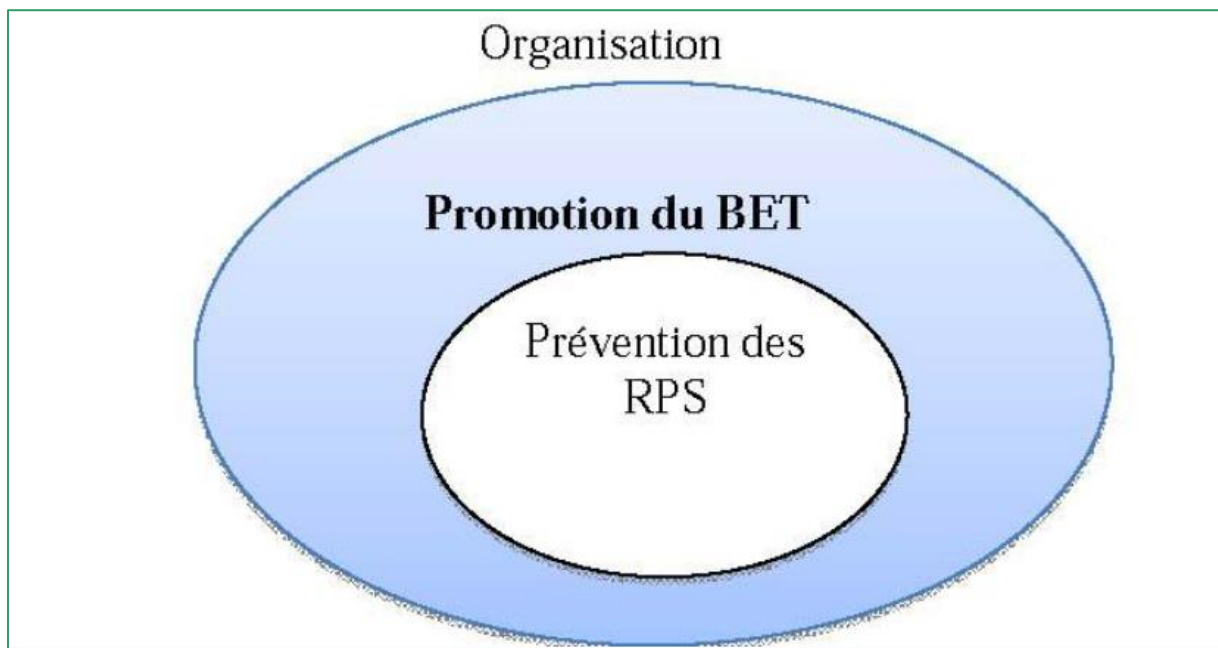


Figure 6 : Périmètre d'action d'une politique de promotion du bien-être au travail
Source : Abaïdi, J., & Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail: Axes de prévention des risques psychosociaux ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO, HS(Supplement)*, 145-172. Cairn.info.

<https://doi.org/10.3917/rips1.hs03.0145>

2.5.3 Bien-être et performance

Par performance, on fait référence à un engagement plus fort des salariés et à une amélioration de leur efficacité. Les entreprises ont compris que pour avoir un impact positif sur la performance, il faut prendre en compte le bien-être au travail. C'est pourquoi beaucoup ont mis en place des actions concrètes pour améliorer le quotidien au travail, réduire les sources de stress et valoriser les efforts fournis (Saorin, 2019). Ces démarches, ainsi que l'évolution du management, ont contribué à créer un environnement adapté à l'épanouissement des employés. Le bien-être au travail est désormais reconnu comme un pilier de la performance durable, influençant autant la productivité que la capacité de l'entreprise à fidéliser ses talents. Bernard (2022) insiste sur ce point en rappelant qu'une politique de bien-être active, alliée à une bonne gestion des risques psychosociaux, représente un levier stratégique. Elle aide les entreprises à rester solides et performantes même face aux défis économiques et sociaux actuels.

La performance peut être analysée sous deux angles : organisationnelle et individuelle. Du point de vue organisationnel, il s'agit d'un concept en constante évolution qui ne se limite plus aux résultats économiques. Il intègre désormais des dimensions humaines, sociales et environnementales en plus des aspects financiers. Beaudin et Savoie (1994) distinguent quatre dimensions de cette performance globale : économique, sociale, systémique et politique. Pour Lebas (1995), la performance organisationnelle est un processus mesurable basé sur plusieurs critères tels que la réalisation d'objectifs, la capacité d'amélioration continue, le positionnement sur le marché, ou encore l'appréciation émise par les parties prenantes (cité par Bernard & Abord De Chatillon, 2022).

Sur le plan individuel, Campbell (1990, 1999) définit la performance au travail comme « *Un ensemble de comportements ou d'actions pertinentes au regard des objectifs de l'organisation, pouvant être évalués en termes de compétences et de contributions.* » (cité par Bernard & Abord De Chatillon, 2022).

Si la majorité des recherches se concentrent sur l'impact du bien-être sur la performance, il est tout aussi pertinent d'examiner le lien dans l'autre sens. Le modèle développé par Lawler et Porter (1967) avance que la performance peut être une source de satisfaction. Les employés sont encouragés à s'investir dans des actions dont ils attendent des résultats positifs, ce qui en retour peut renforcer leur bien-être au travail (paraphrasé par Nande et Commeiras, 2022).

Baron (2011) nuance toutefois l'idée d'un lien direct entre bien-être et performance. Il observe que certains salariés peuvent maintenir une performance élevée malgré un mal-être profond, tandis que d'autres, bien que se sentant épanouis, ne sont pas nécessairement performants. Selon lui, l'objectif premier d'une entreprise reste sa rentabilité, et non la recherche du bien-être de ses collaborateurs. Il propose alors d'envisager la performance comme un point de départ possible au bien-être en affirmant que le fait d'accomplir un travail reconnu et considéré comme utile constitue une source de satisfaction (cité par Nande et Commeiras, 2022). Cette approche est aussi défendue par Bernard (2020), qui suggère de voir le bien-être comme un levier naturel de performance, plutôt qu'un coût ou un obstacle.

Les premières études sur la relation entre bien-être et performance remontent aux années 1950. À cette époque, les recherches se concentraient principalement sur la perception que les travailleurs avaient de leur propre performance. Dans les années 1980, les premières méta-analyses ont vu le jour, mais leurs résultats restaient peu concluants. Harter et al. (2010) soulignent qu'aucun lien statistique

significatif n'avait pu être établi entre le bien-être subjectif et la performance à ce moment-là. Toutefois, ces conclusions ont par la suite été remises en question, grâce à des méthodes d'analyse plus rigoureuses (cité par Senik, 2020)

Des recherches plus récentes ont permis d'établir une corrélation positive entre le bien-être des salariés et leur performance, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Judge et al. (2001), dans une méta-analyse de 254 études, ont démontré une association significative entre la satisfaction au travail et les indicateurs de performance individuelle. De même, Lyubomirsky et al. (2005) ont mis en évidence un lien entre les émotions positives ressenties au travail et une amélioration de la productivité. En d'autres termes, lorsqu'un salarié ressent des émotions positives, cela peut avoir un impact favorable sur sa productivité, son absentéisme, voire sa rémunération (cité par Senik, 2020).

Staw et al. (1994) confirment ces observations. En suivant un groupe de 270 employés, ils ont observé que ceux qui affichaient un niveau plus élevé d'émotions positives dès le départ étaient ensuite mieux évalués en termes de performance et percevaient une rémunération plus élevée (cité par Senik, 2020).

Ces tendances sont confirmées par l'observation des entreprises classées parmi les « 100 Best Companies to Work For in America », qui enregistrent régulièrement des croissances supérieures à la moyenne de leur secteur en matière de chiffres d'affaires et de bénéfices (Harter et al., 2010). Edmans (2011, 2012) aboutit à des conclusions similaires, en soulignant que les entreprises ayant les salariés les plus satisfaits enregistrent une meilleure performance boursière (cité par Senik, 2020).

Dans le secteur manufacturier finlandais, Böckerman et Ilmakunnas (2012) montrent que la satisfaction moyenne des salariés est associée à une hausse de la valeur ajoutée par salarié. Enfin, une méta-analyse plus récente menée par Krekel, Ward et De Neve en 2019 confirme ces résultats en mettant en évidence un lien entre satisfaction au travail, stabilité des effectifs, fidélité des clients et rentabilité (cité par Senik, 2020).

Du côté des institutions publiques, ce lien est aussi reconnu. Le rapport d'Eurofound (2015), basé sur les données de l'European Company Survey, souligne qu'un haut niveau de bien-être au travail rime avec de meilleures performances économiques et une productivité plus élevée. Ce rapport s'appuie sur des données portant sur le climat social, la motivation, la rétention des talents et les arrêts maladie. Les résultats montrent que les entreprises situées dans des pays où le bien-être au travail est élevé affichent également de meilleures performances économiques et une productivité plus soutenue (cité par Senik, 2020)

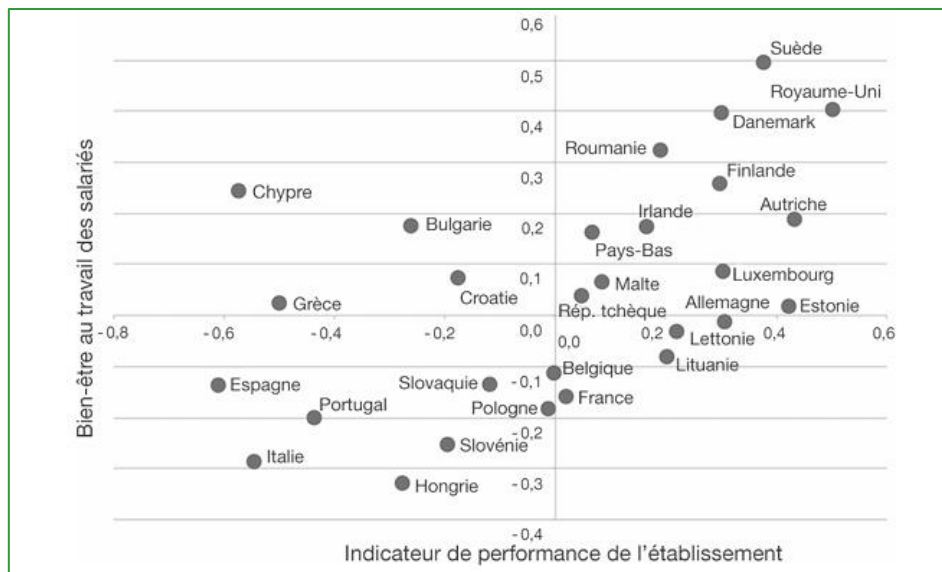


Figure 7 : Satisfaction au travail et performance des entreprises en Europe

Source : Senik, C. (2020). *Bien-être au travail. Ce qui compte*. Presses de Sciences Po; Cairn.info.

<https://doi.org/10.3917/scpo.senik.2020.01>

Senik (2020) rappelle que « *les raisons pour lesquelles le bien-être au travail influencerait la performance des employés, et par conséquent celle des entreprises, sont intuitives* ». En effet, plusieurs chercheurs ont mis en lumière les effets bénéfiques du bien-être sur la performance, tant sur le plan individuel que collectif. Diener et Chan (2011) expliquent que le bien-être subjectif joue un rôle crucial dans la santé des travailleurs, contribuant ainsi à une meilleure condition physique et mentale. Lyubomirsky et ses collègues (2005) complètent cette idée en disant que les personnes épanouies au travail sont non seulement plus créatives et plus aptes à résoudre les problèmes, mais aussi plus enclines à adopter des comportements coopératifs et bienveillants. À l'inverse, un salarié en situation de mal-être aura tendance à se refermer sur lui-même, à fuir les échanges, et à privilégier l'opposition plutôt que la recherche de solutions communes (cité par Senik, 2020).

Le bien-être des employés joue un rôle central, à la fois pour leur équilibre personnel et pour la performance globale de l'entreprise. Il a un impact direct sur la productivité, la rentabilité ou encore la qualité des relations avec les clients (Senik, 2020).

Selon Wojo (2024) un bon climat de travail améliore significativement l'efficacité, tandis qu'un environnement anxigène entraîne automatiquement stress, désengagement, absences et risques psychosociaux. L'étude Gallup (s.d.) identifie cinq piliers essentiels à l'épanouissement personnel : bien-être professionnel, social, financier, physique et communautaire. Parmi ces piliers, le bien-être professionnel est considéré comme central, car il influence en grande partie l'équilibre dans les autres domaines de vie.

2.6 Mesurer le bien-être au travail

Évaluer régulièrement le niveau de bien-être au travail est un outil essentiel pour repérer les facteurs qui influencent positivement ou négativement la satisfaction des collaborateurs. Grâce aux données

recueillies, les entreprises sont en mesure de mieux comprendre les attentes et les besoins de leurs équipes, ce qui leur permet d'ajuster leurs pratiques managériales, l'organisation du travail et l'environnement professionnel. Ce suivi régulier est une vraie opportunité pour les organisations de mettre en place des actions ciblées et de maintenir un cadre de travail dans lequel les employés peuvent s'épanouir aussi bien sur le plan personnel que professionnel.

La mesure du bien-être au travail est aussi un outil important pour prévenir les risques psychosociaux. Elle permet de repérer rapidement des signes de stress ou de mal-être chez les employés. En agissant dès les premiers signaux, l'entreprise peut éviter que ces situations ne s'aggravent et ne conduisent à des troubles plus graves comme le burn-out, la dépression ou les tensions entre collègues. Cette approche préventive, centrée sur la santé mentale, aide à protéger les salariés tout en limitant les conséquences humaines et les coûts que peuvent entraîner les crises psychosociales.

2.6.1 Les outils axés « santé au travail » :

Les outils de mesure axés sur la santé au travail se concentrent sur des indicateurs quantitatifs qui évaluent la première dimension de la qualité de vie au travail : la santé et la pénibilité. Il est en effet impossible d'atteindre un bien-être durable au travail sans prendre en compte ces besoins fondamentaux. Ces outils incluent l'évaluation de l'absentéisme, des maladies professionnelles, du burn-out, ainsi que du stress au travail.

Indice du Bien-Être au Travail (IBET)

Développé par le cabinet Mozart Consulting, l'Indice du Bien-Être au Travail (IBET) est un indice socioéconomique exprimé sur une échelle de 0 à 1, la valeur maximale représentant la performance optimale en matière d'engagement des salariés. Selon Mozart Consulting (s.d.), cet indice mesure le niveau de confiance entre les salariés et les employeurs tout en évaluant l'implication du capital humain au sein de l'entreprise. En analysant cet indice, l'entreprise peut identifier les éventuelles sources de sous-performance organisationnelle, en tenant compte du taux de mal-être (IBET) des employés (Abaidi, 2015). L'IBET s'appuie sur un ensemble d'indicateurs concrets, tels que la présence effective, le taux d'absentéisme, la santé des employés, les démissions, les congés maladie ou encore les mouvements sociaux comme les grèves (Braâm, 2021).

L'IBET est calculé comme suit : $IBET = 1 - \text{Indice de Mal-être au Travail (IBET)}$

La valeur de cet indice varie entre 0 et 1, avec 1 représentant la meilleure performance en termes d'engagement socio-organisationnel et de bien-être des travailleurs (Rys, 2020).

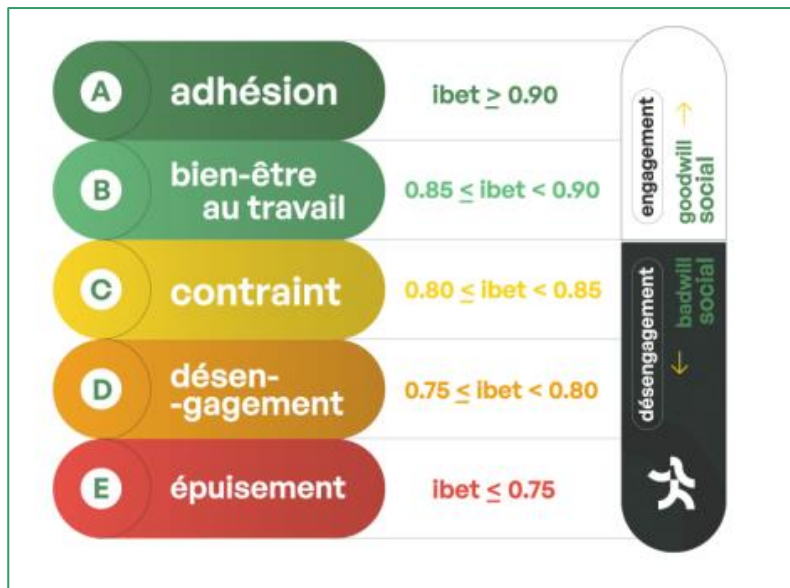


Figure 8 : Indice du bien-être au travail

Source : Waknine, V. (2024). *Engagement au travail: Forte dégradation* [Communiqué de presse]. Mozart Consulting. <https://www.mozartconsulting.eu/wp-content/uploads/2025/01/cp-ibet-24.pdf>

Mesure Management Santé (MMS)

Créée par Malakoff-Médéric en 2009, la Mesure Management Santé (MMS) a été conçue comme un outil de diagnostic global de la santé au travail. L'analyse des réponses permet de détecter les points faibles dans l'organisation du travail et de proposer des solutions concrètes pour améliorer la santé et le bien-être des collaborateurs. En plus de sa dimension préventive, cette démarche vise aussi à renforcer le bien-être des salariés au sein de l'organisation (Abaidi, 2015).

Le MMS se fonde sur un questionnaire de 64 questions, réparties en 5 indicateurs :

- Les risques professionnels,
- L'hygiène de vie des salariés,
- L'état de santé des employés,
- Le contexte social de l'entreprise,
- Les risques liés à l'organisation du travail.

2.6.2 Les outils axés « climat social » :

Les outils axés sur le « climat social » permettent d'évaluer l'ambiance générale et la qualité des relations au sein de l'entreprise. Ces outils, souvent appelés baromètres sociaux, permettent de mesurer le niveau de satisfaction des salariés, leur engagement, ainsi que leur perception des pratiques managériales, de l'organisation du travail et des conditions dans lesquelles ils évoluent.

L'Employee Net Promoter Score (eNPS)

L'Employee Net Promoter Score (eNPS) s'est imposé comme un outil de référence pour évaluer le climat social au sein des entreprises. Il offre une manière simple et efficace de savoir si les collaborateurs sont satisfaits de leur environnement de travail et s'ils se sentent suffisamment engagés pour recommander leur entreprise à d'autres (Braâm, 2021).

Le principe de cet outil est très simple, il repose sur une seule question posée aux salariés : « Recommanderiez-vous à une de vos connaissances de venir travailler dans notre entreprise ? »

Les employés répondent sur une échelle de 0 à 10, où 0 représente « pas du tout probable » et 10 « extrêmement probable » (Sancelot, 2023).

2.6.3 Les outils axés « psychologie sociale » :

Les outils basés sur la psychologie sociale s'intéressent de près au le bien-être, à l'engagement et à la motivation des employés, en adoptant une approche qui prend en compte l'individu dans sa globalité. Ces dimensions ne dépendent pas uniquement des politiques managériales mises en place par l'entreprise, mais sont aussi liées à la vie personnelle et aux expériences propres à chaque collaborateur. En intégrant cette réalité, ces outils cherchent à évaluer de manière plus complète le bien-être au travail tout en tenant compte de son interaction avec la sphère privée.

« The Happiness Indicator »

Développé par l'Erasmus Happiness Economic Research Center, The Happiness Indicator est un outil conçu pour évaluer le bien-être des employés à travers différents aspects de leur vie. Son objectif principal est de mesurer le niveau global de bien-être d'une personne en le comparant à celui d'autres personnes évoluant dans un cadre similaire, qu'il soit professionnel ou personnel (Braâm, 2021). Ce dispositif permet de suivre l'évolution du bien-être au fil du temps et d'identifier les éléments qui influencent la satisfaction des collaborateurs (Abaidi, 2015).

Le questionnaire se compose de deux modules :

- Le premier module porte sur le ressenti de la personne au jour le jour, ainsi que sur son état d'esprit de la semaine passée, du mois dernier et de l'année écoulée.
- Le second module se concentre sur le bien-être de l'individu associé à des activités spécifiques effectuées la veille (Abaidi, 2015).

Les réponses sont données sur une échelle de 0 à 10, illustrée par des smileys correspondant au niveau de satisfaction. Une fois le questionnaire complété, un retour immédiat est fourni, permettant à la personne de comparer son propre niveau de bien-être à celui d'un groupe de référence partageant un profil similaire (Burger & Veenhoven, 2023).

Baromètre du bien-être au travail :

Le Baromètre du bien-être au travail, créé par Martin-Krumm, Delaune et Tsialdaridis, s'appuie sur la Théorie des forces de Seligman et Peterson (Abaidi, 2015). Cet outil identifie un ensemble de variables psychologiques qui influencent à la fois le bien-être et la performance des salariés. Selon cette

approche, six grandes vertus se déclinent en 24 forces spécifiques, que chaque individu peut mobiliser pour renforcer son bien-être au travail et améliorer son efficacité professionnelle (Braâm, 2021). Ces forces représentent les dimensions les plus positives de la personnalité humaine et mettent en valeur les qualités individuelles qui contribuent à un fonctionnement optimal (Pascual, 2016).

Ces différentes variables sont regroupées à travers 5 catégories :

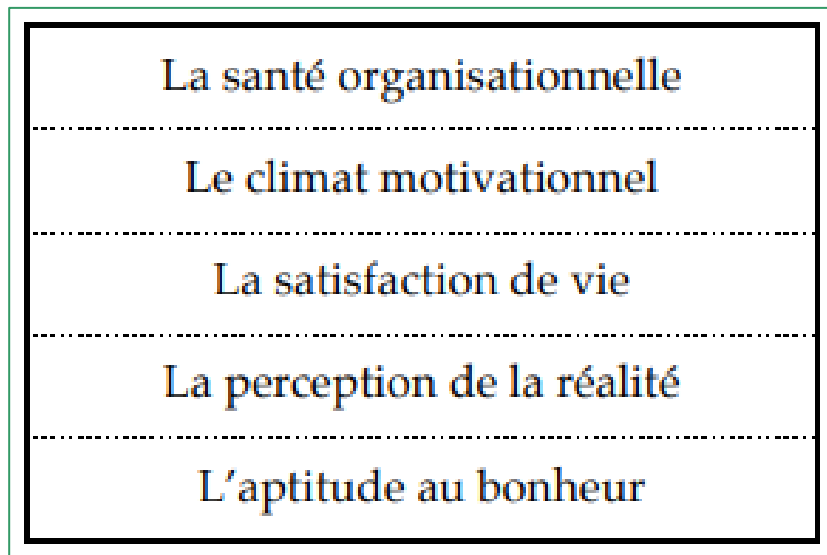


Figure 9 : Les cinq modules du baromètre du bien-être au travail

Source : Abaidi, J. (2015). *Le bien-être au travail: Construction et validation d'une échelle de mesure* [Université de La Rochelle]. <https://theses.hal.science/tel-01661455v1/document>

2.7 Les leviers du bien-être au travail :

Il est important de comprendre la notion de leviers du bien-être au travail. Il s'agit d'une action bien précise que seule l'entreprise peut mettre en œuvre au quotidien pour améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs. Pour que ces actions aient un réel impact, elles doivent impliquer directement les salariés qui deviennent alors des acteurs à part entière du changement. Activer des leviers nécessite bien souvent une transformation en profondeur des modes de management, de la culture et de la gouvernance de l'organisation (Bloomr, Impulse, s.d.).

Selon Bozec (2020), il existe huit leviers principaux qui jouent un rôle clé dans l'amélioration du bien-être au travail. Ces leviers sont essentiels pour créer un environnement où les employés se sentent épanouis, motivés et impliqués. Chacun de ces leviers contribue à renforcer la satisfaction des collaborateurs et à favoriser une culture organisationnelle positive. Il s'agit des dimensions suivantes :

- Autonomie et influence,
- Sens et intérêt du travail,
- Talents et apprentissage,
- Management et leadership,
- Reconnaissance et feedback,
- Climat et relations interpersonnelles,

- Rémunération et conditions de travail,
- Équilibre vie professionnelle et personnelle.



Figure 10 : Les 8 leviers du bien-être au travail

Source : Bozec, S. L. (2020, janvier 13). *Les 8 leviers du bien-être au travail*. heuris-formation.

<https://www.heuris-formation.com/post/copie-de-les-8-leviers-du-bien-etre-au-travail>

2.8 Politiques d'amélioration du bien-être au travail

L'amélioration du bien-être des employés repose sur trois principes universels qui constituent les piliers d'une approche efficace et durable. Ces trois idées universelles forment la base sur laquelle s'appuie l'amélioration du bien-être au travail dans une entreprise. Ces éléments sont complémentaires et doivent être pris en compte dans leur ensemble pour créer un environnement de travail sain et propice à l'épanouissement des collaborateurs. Ces trois principes sont les suivants :

- La performance au travail,
- La santé au travail, qu'elle soit physique, psychique ou sociale,
- Les composantes de la santé au travail et de la relation au travail.

Une entreprise soucieuse de sa responsabilité sociétale a tout intérêt à s'engager dans l'amélioration du bien-être au travail. Cette démarche procure de nombreux avantages tels que la réduction du taux de rotation, de l'absentéisme, des risques professionnels, ainsi que du taux de sinistralité lié aux accidents du travail et aux maladies professionnelles, tout en augmentant la productivité. Ce projet d'amélioration doit être aligné avec la culture de l'entreprise, ainsi qu'avec la nature de ses activités et le contexte culturel dans lequel elle évolue. En intégrant ces dimensions, l'entreprise peut créer un environnement de travail plus harmonieux et performant, favorisant ainsi l'épanouissement de ses employés et la pérennité de ses opérations (Pacte mondial des Nations Unies, 2023)

Un exemple est donné avec l'entreprise Sanofi qui explique que « *L'impact de la mise en place d'une politique de bien-être au travail est de plus en plus fort. Elle renvoie à la perception sociale de l'entreprise, son engagement sociétal est un élément décisif en termes de rétention et d'attractivité.*

C'est également un moyen de permettre à nos collaborateurs de se sentir bien dans le cadre de leur activité, de vivre une expérience enrichissante et de faire de leur bien-être une priorité. Nous sommes persuadés que des employés bien accompagnés grandissent, apprennent et dépassent collectivement leurs limites. À ce titre, une politique de bien-être concourt également au renforcement d'une culture d'entreprise » (Pacte mondial des Nations Unies, 2023).

L'entreprise Kering signe, en 2010, une charte sur la qualité de la vie professionnelle et la prévention des risques psychosociaux dans le but d'améliorer ses pratiques organisationnelles (Pacte mondial des Nations Unies, 2023).

L'amélioration du bien-être peut également être intégrée dans la stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Cette stratégie constitue un outil clé pour motiver les salariés en répondant à leurs préoccupations environnementales et sociales croissantes. L'Organisation Internationale du Travail (OIT) (2010) définit la RSE comme suit : « La RSE traduit la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leur méthode et de leurs procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi ».

2.9 Pratiques qui favorisent le bien-être au travail

L'Organisation Internationale du Travail (OIT), dans son rapport de 2023, souligne l'importance de mettre en place une approche durable et participative en matière de bien-être. L'OIT (2023) rappelle également que l'intégration des politiques de bien-être dans la stratégie d'entreprise est essentielle pour garantir leur efficacité. La mise en place d'une culture organisationnelle bienveillante, qui valorise l'empathie et le respect des besoins des collaborateurs, est également primordiale.

Dans un contexte où les besoins des collaborateurs sont de plus en plus individualisés, les entreprises sont amenées à repenser leurs pratiques actuelles. Elles doivent développer de nouvelles pratiques adaptées aux enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, tout en répondant aux attentes de leurs employés. Cette évolution nécessite une réflexion approfondie sur la manière de concilier les objectifs organisationnels avec les envies et les besoins individuels des collaborateurs. Selon le Guide des bonnes pratiques réalisé par le Pacte mondial des Nations Unies en 2023, les entreprises doivent s'adapter à un monde en constante évolution, en intégrant des stratégies de bien-être qui sont à la fois durables et inclusives.

2.9.1 Politiques organisationnelles

D'après le Baromètre de santé et qualité de vie au travail (Malakoff, 2018), seuls 53 % des salariés estiment que leur bien-être est réellement pris en compte par leur entreprise. Le mal-être au travail représenterait un coût annuel de 13 340 € par employé. Ainsi, le bien-être au travail est rapidement devenu une priorité incontournable pour les organisations, d'autant plus que la demande croît, notamment de la part des générations Y et Z (Saorin, 2019).

Pour favoriser le bien-être au travail, les entreprises doivent mettre en place une diversité de pratiques qui touchent aussi bien à l'aménagement physique des espaces qu'à l'organisation du travail ou encore aux politiques managériales.

→ Un environnement de travail agréable

L'environnement physique joue un rôle majeur dans la qualité de vie au travail. Un aménagement soigné des locaux, avec une décoration chaleureuse, des matériaux confortables et des espaces pensés pour le bien-être, comme les *flex desks*, les *open spaces* ou les zones végétalisées, peut avoir un impact positif sur l'humeur et la concentration des salariés (Indeed, 2025). L'ergonomie du mobilier est également essentielle pour éviter les troubles musculosquelettiques et favoriser une posture saine tout au long de la journée (HR Path, 2023). De plus, la création d'espaces de détente (salles de repos, coins calmes, salles de créativité ou de visioconférence) permet aux collaborateurs de se ressourcer et de préserver leur santé mentale. Une bonne qualité de l'air et un éclairage agréable sont également des éléments importants pour créer un cadre de travail apaisant (Transitions Pro Grand Est, 2024).

→ L'activité physique sur le lieu de travail

De nombreuses entreprises développent des programmes d'activités sportives directement accessibles sur le lieu de travail. Ces initiatives encouragent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, tout en renforçant les liens sociaux et le climat interne. Elles offrent aussi un gain de temps précieux aux collaborateurs, qui peuvent intégrer une activité physique dans leur journée sans avoir à se déplacer (HR Path, 2023)

→ Le télétravail

Dans la même optique, le télétravail s'impose comme une pratique valorisée, permettant aux salariés de mieux gérer leur emploi du temps, de limiter les déplacements et de concilier plus facilement vie privée et obligations professionnelles. Il active des leviers tels que l'autonomie, la confiance et la flexibilité, éléments clés du bien-être au travail (Bozec, 2020).

→ La formation et le développement des compétences

Le levier numéro 7, « Talents et apprentissages », peut être activé notamment à travers des formations qui permettent aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences, de progresser dans leur métier et de transformer positivement leur quotidien professionnel. Ces formations sont également un moyen d'agir sur le levier 5, « Management et Leadership », puisque les managers ont eux aussi besoin de mises à jour régulières pour développer leurs responsabilités, affiner leur communication et mieux accompagner leurs équipes. Au-delà des compétences techniques, la formation contribue à redonner du sens et de l'intérêt au travail (levier 1), en revalorisant les tâches quotidiennes et en favorisant l'engagement. Bozec (2020) souligne d'ailleurs cette capacité des apprentissages à renforcer la motivation intrinsèque des salariés. Dans la même logique, HR Path (2023) rappelle que les employés ont besoin de se sentir valorisés et de pouvoir se projeter dans une trajectoire professionnelle claire. Il devient donc essentiel de leur offrir des perspectives d'évolution concrètes, véritables leviers de fidélisation et de satisfaction durable au travail.

→ Des outils numériques

Certaines applications ont été développées dans le but d'analyser et d'optimiser l'expérience des salariés à travers divers indicateurs. Parmi les plus connues, on peut citer Wittyfit, Petit Bambou ou encore Timyo. Cette dernière, récompensée pour son approche innovante en ressources humaines, repense la gestion des emails, souvent source de surcharge mentale. En effet, un cadre consacre en moyenne 30 % de son temps à la gestion de ses courriels. Face à ce constat, Timyo propose une solution qui allie performance et bien-être au travail. L'objectif : redonner du sens et de la lisibilité aux échanges numériques, tout en responsabilisant l'émetteur du message. Celui-ci est invité à formuler clairement sa demande et à indiquer, grâce à un code couleur, s'il attend une réponse et dans quel délai. Ce système permet aux destinataires de mieux classer leurs priorités et d'organiser leur temps de façon plus sereine, réduisant ainsi la pression. Timyo s'inscrit ainsi dans une démarche de mieux-vivre au travail, au service de l'efficacité individuelle et de la performance collective (Solution Ressources Humaines, 2025).

→ La labélisation

Les labels représentent un outil pour évaluer et valoriser les démarches de bien-être mises en place par les entreprises. Comme le souligne Schoubben (s.d.), obtenir une certification telle qu'un label est une preuve de l'engagement d'une organisation envers la qualité de vie de ses collaborateurs. Parmi les plus reconnus, la certification *Great Place To Work* se distingue par une évaluation approfondie de l'expérience vécue par les salariés. Ce processus repose sur une enquête anonyme qui recueille les perceptions des salariés par rapport à plusieurs dimensions du travail : climat social, reconnaissance, management, valeurs d'entreprise, entre autres. Si un certain seuil de satisfaction est atteint, l'entreprise obtient le label. Cette reconnaissance dépasse la simple validation symbolique : elle représente un véritable retour sur investissement. En effet, elle permet non seulement de renforcer la marque employeur sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel, mais aussi de récolter des données précieuses sur le ressenti des employés (Schoubben s.d.).

→ La cohésion d'équipe

Organiser des moments de partage et de convivialité, comme des activités de teambuilding, peut aider à renforcer le travail en équipe. Ces temps permettent aux collègues de mieux se connaître et de mieux comprendre les besoins de chacun. Ces moments renforcent la culture d'entreprise en instaurant une vision, une identité et des valeurs communes. Les activités proposées peuvent aborder différents sujets, comme la gestion du stress, la communication interpersonnelle ou encore le renforcement de la solidarité au sein des équipes. Elles peuvent prendre des formes très variées : chasses au trésor, challenges sportifs, parties de laser game, ateliers de cuisine, ou même des expériences plus immersives telles que des stages de survie ou des croisières de rêve, selon les motifs visés (Simon, 2020).

→ Des programmes d'accompagnement

Certaines entreprises vont encore plus loin en mettant en place des politiques globales de santé et de bien-être. Par exemple, Sanofi propose un Programme d'Assistance aux Employés (EAP), accessible 24/7, ce programme fournit des conseils juridiques et financiers afin de gérer les défis au travail, mais aussi à la maison. Il s'adapte à chaque structure d'entreprise et aux spécificités culturelles. Il traite

notamment des sujets comme le stress au travail (Pactes des Nations Unies ,2023). Différentes formes de soutien sont proposées selon des besoins de l'employé : se sentir plus apaisé mentalement, surmonter des tensions relationnelles, renforcer la confiance en soi, mieux gérer les conflits, ou encore faire face à des signes de stress ou de burn-out (EAP online, s.d.).

→ Une bonne hygiène de vie

Il est important pour les entreprises de mettre en place des programmes de santé et de bien-être afin d'encourager des habitudes de vie saines chez leurs collaborateurs. Ces initiatives peuvent prendre différentes formes : consultations avec des nutritionnistes, séances de sport en groupe, ou encore conseils pour mieux dormir. Certaines organisations vont encore plus loin en proposant des bilans de santé réguliers, comme des check-up médicaux ou des évaluations de la forme physique, appelés « fit checks », souvent réalisés en partenariat avec des prestataires comme Securex. Ces actions contribuent à prévenir les problèmes de santé tout en renforçant la motivation, l'implication et la performance des salariés (Securex, s.d.).

→ La gestion du stress

Enfin, la gestion du stress est un enjeu central. Pour y répondre, les entreprises peuvent proposer des séances de yoga, de méditation, des ateliers de gestion du temps ou encore sensibiliser les managers aux enjeux du bien-être. Il est également essentiel que les responsables soient formés pour intégrer ces principes dans leurs pratiques quotidiennes (HR Path, 2023).

Cependant, toutes ces initiatives ne suffisent pas si l'on ne repense pas l'organisation du travail. Comme le souligne Saorin (2019), il est nécessaire de questionner le sens même du travail, son contenu et la valeur qu'il apporte. Le bien-être au travail ne peut être réellement atteint sans une transformation des méthodes de management et de l'organisation du travail, en phase avec les attentes des collaborateurs.

2.9.2 Initiatives spécifiques

Selon Kjerulf (2015), il est désormais évident qu'une personne dédiée au bien-être des collaborateurs, que l'on appelle un « Chief Happiness Officer » (CHO), peut jouer un rôle déterminant dans le succès d'une entreprise. Également appelé « Capital Happy » ou « Feel Good Manager », ce rôle contribue à la réduction du taux d'absentéisme et à l'augmentation de la productivité de l'entreprise (Indeed, 2025).

Ce rôle est de plus en plus intégré dans les organisations, bien qu'il ne soit pas toujours un poste officiel. Dans certaines entreprises, il peut être assumé par le directeur des ressources humaines, voire le CEO. L'essentiel est qu'une personne se sente investie de la responsabilité de créer et de maintenir un environnement de travail positif. Cette personne doit avant tout être heureuse elle-même pour pouvoir transmettre son énergie, son enthousiasme et son optimisme aux autres. Elle doit faire preuve d'empathie, d'authenticité et de dynamisme, tout en se souciant sincèrement du bien-être de ses collègues. Elle met en place des initiatives concrètes telles que des célébrations, des formations, des événements et des moments de convivialité. Ces actions ont pour but de donner du sens au travail et de créer un environnement épanouissant. Bien que ce rôle soit parfois perçu comme celui de « policier

du bonheur », il s'avère bien plus utile lorsqu'il est exercé avec compétence, passion et avec le soutien de la direction. Un CHO compétent fait une réelle différence dans l'entreprise (Kjerulf, 2015).

2.10 Cadre légal

Selon le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (s.d.) : le bien-être au travail est défini comme « l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté :

- *Sécurité au travail*
- *Protection de la santé du travailleur*
- *Aspects psychosociaux du travail*
- *Ergonomie*
- *Hygiène du travail,*
- *Embellissement des lieux de travail ».*

La loi du 4 août 1996 est un texte fondamental en matière de sécurité et de santé au travail en Belgique. Elle fait partie intégrante du Code du bien-être au travail, qui rassemble la majorité des arrêtés d'exécution liés à cette législation. Couramment désignée sous le nom de « loi bien-être », elle représente la base de la réglementation belge dans ce domaine (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s.d.). Cette loi vise à assurer la protection des travailleurs dans le cadre de l'exercice de leur fonction en définissant un cadre juridique solide et structuré (Belgium.be, s.d.).

La loi du 4 août 1996 a marqué une avancée significative dans la protection des travailleurs, en mettant en place des obligations précises à l'égard des employeurs. Elle a pour objectif principal de garantir un environnement de travail sûr et sain, en tenant compte de l'ensemble des risques auxquels les employés peuvent être confrontés, qu'ils soient physiques, psychosociaux ou liés à l'ergonomie (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s.d.).

- La responsabilité des employeurs : chaque employeur est tenu de mettre en place une politique de bien-être au travail. Celle-ci doit inclure des mesures de prévention, de protection et de sensibilisation, afin de limiter les risques professionnels et d'assurer la sécurité des travailleurs. L'employeur joue ainsi un rôle central dans la prévention des accidents et des maladies liées au travail.
- La prévention des risques : toute entreprise doit disposer d'un Service interne pour la prévention et la protection au travail (SIPPT). Ce service est chargé d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques, tout en veillant à la mise en place des dispositifs de sécurité nécessaires dans l'environnement de travail.
- Les contrôles techniques : des contrôles réguliers doivent être effectués pour s'assurer que les conditions de travail respectent les normes légales en matière de sécurité. Des services externes spécialisés doivent intervenir pour effectuer ces vérifications et veiller à ce que l'entreprise respecte bien la législation.
- Le travail avec les tiers : lorsqu'une entreprise travaille avec des sous-traitants ou des indépendants, la coordination entre les différentes parties prenantes est essentielle pour garantir la sécurité. Cette coordination permet de prévenir les accidents en s'assurant que

toutes les parties impliquées respectent les mêmes normes de sécurité et de protection au travail.

- Les travailleurs intermédiaires et les chantiers temporaires : la loi impose des règles spécifiques pour les travailleurs intérimaires et les chantiers provisoires. Elle définit les responsabilités des différents acteurs, y compris l'employeur, les travailleurs et les agences de travail temporaire. Un coordinateur de sécurité est obligatoire sur les chantiers temporaires afin d'assurer la sécurité des travailleurs présents.
- La prévention des risques psychosociaux : la loi reconnaît aussi l'importance de prévenir les risques psychosociaux tels que le stress, le harcèlement moral ou sexuel, et la violence au travail. Les entreprises ont l'obligation de prendre des mesures concrètes pour garantir un environnement professionnel sain, respectueux et sécurisant pour tous.
- Les accidents du travail : des règles strictes sont prévues pour éviter les accidents sur le lieu de travail. L'employeur doit mettre en place des dispositifs adaptés, ainsi que des procédures claires à suivre en cas d'incident. L'objectif est d'assurer une prévention efficace et durable.
- Les organismes de consultation : dans les structures comptant plus de cinquante salariés, un Conseil pour la prévention et la protection au travail doit être mis en place. Ce conseil veille à l'application des règles en matière de sécurité et au respect des droits des travailleurs en matière de bien-être.

Cette loi donne naissance au code du bien-être qui entre en vigueur le 12 juin 2017 (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2017)

La réglementation actuelle du bien-être au travail repose sur une approche novatrice, bien différente de celle adoptée par l'ancien Règlement général pour la protection du travail (RGPT), qui imposait des prescriptions très précises quant aux moyens à mettre en œuvre. Le Code du bien-être au travail adopte une structure beaucoup plus flexible grâce à des règles juridiques qui laissent une plus grande liberté d'interprétation à l'employeur. Cela permet d'adapter les mesures de prévention et de protection aux réalités et aux besoins spécifiques de l'entreprise. Ce code se compose de 10 livres, chacun divisé en titres, chapitres et sections, ce qui permet de centraliser toutes les règles sous un seul et unique règlement. Cette organisation rend son utilisation bien plus efficace et rapide que celle du RGPT, facilitant ainsi sa mise en œuvre par les entreprises (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2017).

Il est également important de souligner que ce domaine est en constante évolution. En effet, le Code du bien-être au travail prend progressivement le relais du RGPT, tout en s'inscrivant dans une logique qui dépasse le cadre national. En cela, il s'intègre dans une perspective européenne et internationale, répondant ainsi aux défis globaux du bien-être au travail (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, 2017).

3 La jeune parentalité en entreprise – Revue de littérature

La grossesse, la naissance d'un enfant et les premières années de la petite enfance sont des étapes précieuses dans la vie des salariés. Pourtant, ces moments importants s'accompagnent souvent de nombreuses difficultés pour les futurs ou jeunes parents. Dans le milieu professionnel, ces événements clés créent de sérieuses préoccupations et représentent de véritables défis. L'absence de soutien ressenti durant ces périodes peut accentuer les inquiétudes et un stress intense. La préparation à l'arrivée d'un enfant peut être vécue comme une source de pression, tandis que le retour au travail après la naissance s'impose comme une épreuve à la fois physique et personnelle.

Il est donc fondamental que les entreprises prennent conscience de leur rôle dans l'accompagnement de ces moments de vie. Soutenir les collaborateurs lors de cet épisode marquant n'est pas simplement une question de bienveillance, mais bien une responsabilité organisationnelle. Il est donc nécessaire de favoriser un environnement de travail plus inclusif tant en matière d'égalité entre les sexes qu'en ce qui concerne l'équilibre travail-famille. Une telle démarche contribue également à renforcer l'image de l'entreprise auprès de futurs talents en améliorant son attractivité sur le marché de l'emploi.

Les problématiques rencontrées par les jeunes parents au travail peuvent directement influencer leur bien-être, impactant leur engagement ainsi que leur efficacité au sein de l'entreprise. Il est donc primordial pour les employeurs de créer des démarches concrètes afin de créer une culture d'entreprise qui reconnaisse et valorise la parentalité. Cette exigence est d'autant plus actuelle que les nouvelles générations de salariés accordent une grande importance à l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

Ce chapitre explore en profondeur les réalités liées à la parentalité : les épreuves rencontrées par les jeunes parents, en mettant plus particulièrement l'accent sur les difficultés à concilier vie familiale et responsabilités professionnelles. L'analyse portera aussi sur les effets de la parentalité sur l'emploi et sur le parcours professionnel, ainsi que sur la nécessité d'un soutien adapté. Une comparaison entre les défis respectifs de la maternité et la paternité dans le milieu professionnel sera proposée. Enfin, les politiques existantes tant du côté des pouvoirs publics que des entreprises seront étudiées. L'objectif de ce chapitre est de mettre en lumière l'environnement professionnel des jeunes parents, les défis qu'ils rencontrent et de souligner l'importance d'une approche permettant de répondre à leurs besoins tout en favorisant leur bien-être et leur performance au sein de l'organisation.

La jeune parentalité

La prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel est un levier essentiel pour instaurer un environnement de travail favorable aux salariés ayant des responsabilités familiales. Le bien-être des jeunes parents dépend fortement de la capacité des organisations à mettre en place des dispositifs conciliant vie professionnelle et vie familiale. En plus de favoriser cet équilibre, ces démarches permettent de réduire le niveau de stress, de renforcer la satisfaction au travail et de stimuler l'engagement des employés au sein de l'entreprise.

Selon l'Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE) (s.d.), devenir parent, c'est un chemin qui commence bien avant la grossesse et qui continue bien après la naissance du bébé. C'est une période bouleversante, remplie d'émotions. C'est un moment de transition où le père comme la mère tentent de s'adapter au mieux aux nouvelles responsabilités auxquelles ils font face. Ils essaient de construire une place auprès de leur enfant et gèrent les nombreux nouveaux changements dans la vie quotidienne.

Naitre et grandir (2023) décrit la période de « jeune parentalité » comme couvrant généralement les premiers mois et les premières années de vie de l'enfant, de 0 à 3 ans. C'est la période durant laquelle les jeunes parents découvrent et s'adaptent. Le statut de jeune parent s'estompe au fur et à mesure que l'enfant gagne en autonomie et qu'en parallèle la famille trouve un nouvel équilibre de vie. Être jeune parent ne dépend donc pas de l'âge du parent, mais bien du fait qu'il occupe ce rôle depuis peu. La jeune parentalité se caractérise souvent par un sentiment d'être dépassé par les nouvelles habitudes et responsabilités.

3.1 Conciliation vie professionnelle – vie privée.

Depuis les années 1990, la problématique de la « conciliation vie familiale-vie professionnelle » a suscité un intérêt particulier dans le monde de la recherche (Tremblay, 2005). Cependant, cette problématique avait déjà été abordée dans les travaux féministes depuis les années 1980 (Fusulier, 2013). Le terme « conciliation » est généralement employé pour faire référence à une situation de conflit à résoudre entre les demandes de la sphère familiale et celles du monde du travail. Ce type de conflit surgit lorsque les responsabilités professionnelles deviennent difficilement compatibles avec les obligations familiales (Chrétien & Létourneau, 2010).

Greenhaus et Beutell (1985) définissent la conciliation travail-famille comme un « conflit inter-rôle » c'est-à-dire une situation où les exigences d'un domaine de vie entrent en contradiction avec celles d'un autre. Ce type de conflit surgit quand l'implication dans un rôle rend plus difficile l'implication dans l'autre, en raison d'exigences qui ne peuvent être satisfaites simultanément. L'objectif des dispositifs de conciliation est de réduire ces tensions en offrant aux employés la possibilité d'organiser plus facilement leur emploi du temps et l'ensemble de leurs responsabilités. Ces actions favorisent donc une gestion plus efficace des obligations personnelles et professionnelles.

Aujourd'hui, la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale occupe une place centrale dans la vie des individus. Bien que cette exigence ne soit pas nouvelle, le cadre dans lequel les individus cherchent cet équilibre a considérablement changé. Au cours des dernières années, la dynamique du marché de l'emploi a connu d'importants changements, caractérisés par la globalisation,

l'intensification de la concurrence, mais également par l'apparition de nouvelles méthodes de management, des cadences de travail accélérées et des horaires de plus en plus flexibles. Par ailleurs, les avancées technologiques ont brouillé les limites entre le privé et le professionnel.

D'après Tremblay (2005), plusieurs facteurs peuvent influencer les difficultés de conciliation. Parmi eux, on retrouve les spécificités du travail, la classe socioprofessionnelle, la situation familiale, les comportements des collègues ainsi que la culture organisationnelle. Des études montrent qu'encourager un meilleur équilibre entre ces deux sphères peut avoir des effets positifs pour l'entreprise : cela permettrait de réduire l'absentéisme et le taux de rotation, entraînant ainsi une diminution des dépenses et une amélioration de la performance (Kilic, 2018).

Les sociétés qui mettent en place des stratégies de conciliation remarquent plusieurs améliorations. En effet, d'après l'enquête Concivil au Québec en 2024, 83% des travailleurs affirment se sentir plus motivés dans leur travail lorsque leurs attentes en matière de conciliation sont entendues et considérées. De plus, 82% des employés sont également plus susceptibles de rester au sein d'une entreprise si cet équilibre est respecté. Enfin, 62% des personnes interrogées confirment le lien entre leur bien-être et les démarches d'équilibre travail-familial. Cette balance est donc essentielle pour attirer et retenir les talents.

3.2 Répartitions inégales des tâches

Même si les femmes ont gagné du terrain sur le marché de l'emploi, des écarts subsistent dans la façon dont elles et les hommes organisent leur emploi du temps. Certaines tâches restent majoritairement associées aux femmes, tandis que d'autres sont traditionnellement attribuées aux hommes. Les femmes continuent à prendre en charge la plupart des activités ménagères ainsi que la responsabilité des enfants tandis que les hommes consacrent davantage de temps à leurs emplois salariés. Lorsqu'ils participent aux tâches domestiques, les hommes s'impliquent surtout dans les tâches perçues comme masculines. Ils sont aussi toujours perçus comme le soutien financier principal du foyer (Glorieux & Vandeweyer, 2002)

L'implication croissante des femmes dans la vie professionnelle ne semble pas avoir modifié cette dynamique. Il n'est donc pas surprenant que les femmes soient plus exposées au stress et à la pression, puisqu'elles doivent concilier emploi et responsabilités domestiques. Cette situation est qualifiée de « double journée » ou de « second shift » (Bittman et Wajcman, 1999 ; Hochschild et Machung, 1990, cité par Glorieux & Vandeweyer, 2002).

La situation des femmes sur le marché du travail reste fortement influencée par la charge familiale qu'elles assument. Elles continuent à porter un poids en plus que les hommes. Ces derniers occupent principalement un seul rôle, celui lié à leur emploi. En revanche, les femmes, confrontées à une double charge mentale et organisationnelle, voient leurs choix professionnels influencés, ce qui impacte la manière dont elles investissent le monde du travail. La présence d'un enfant modifie considérablement la répartition du temps, tant pour les hommes que pour les femmes. Plus le nombre d'enfants augmente, plus le temps dédié à l'activité professionnelle tend à diminuer. Les parents, en particulier ceux ayant de jeunes enfants, dorment en moyenne moins et disposent de moins de temps libre (Glorieux & Vandeweyer, 2002). D'après la Ligue des familles (2024), 62 % des jeunes parents déclarent manquer de temps pour accompagner leurs enfants, notamment dans leur suivi scolaire. Beaucoup

trouvent difficile de gérer cette responsabilité avec un emploi à temps plein, une contrainte ressentie de façon encore plus marquée par les femmes.

La répartition des responsabilités familiales reste inégale entre les hommes et les femmes, ce qui complique la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. De nombreuses études montrent que cette difficulté touche davantage les femmes, notamment parce qu'elles assument une plus grande part des tâches domestiques (Méda et Orain, 2002).

La conciliation entre vie professionnelle et vie familiale s'inscrit dans une réflexion plus vaste : les inégalités entre les femmes et les hommes, tant sur le lieu de travail qu'à la maison. La littérature fait référence à la notion de « contrat social de genre » pour aborder ce sujet. Ce terme renvoie à un « ensemble de règles implicites et explicites régissant les relations femmes-hommes et leur attribuant des travaux, des valeurs, des responsabilités et des obligations distinctes. Ces règles s'appliquent à trois niveaux : le substrat culturel (normes et valeurs de la société), les institutions (protection de la famille, systèmes éducatifs et de l'emploi, etc.) et les processus de socialisation, notamment au sein de la famille » (Commission européenne 1998).

La conciliation inclut aussi le souhait des jeunes parents d'être pleinement présents auprès de leur enfant en bas âge. Selon Méda et Vendramin (2010), la génération Y accorde une grande importance à l'équilibre entre leur vie familiale et leur vie professionnelle. Les chercheurs soulignent une « *volonté chez les jeunes hommes, par comparaison avec leurs homologues plus âgés, de limiter l'impact du travail avec l'arrivée d'un premier enfant ; le refus de reproduire un modèle parental centré exclusivement sur le travail* ».

Selon l'étude Parténamut (2025), bien plus récente, un parent sur deux affirme que la répartition des responsabilités des tâches au sein du foyer concernant l'éducation des enfants est partagée équitablement. En revanche, la répartition devient plus compliquée lorsqu'il s'agit des tâches liées à la santé des enfants : 37% des femmes reconnaissent assumer l'entière gestion, une charge supplémentaire venant s'ajouter au reste.

Les pères sont désormais de plus en plus investis dans leur rôle parental et dans l'éducation de leurs enfants. Cependant, malgré les évolutions des mentalités, les mères demeurent le parent « référent ». Tout au long de leur parentalité, elles sont confrontées aux problèmes liés à la garde de leurs enfants ou aux imprévus comme la maladie. Ces situations les poussent fréquemment à faire des choix pénalisants pour leur carrière et leur progression salariale. Selon l'enquête menée par AGEO Assurances en 2023 en France, 50% des mères interrogées affirment qu'elles réduiront ou cesseront complètement leurs activités professionnelles après la naissance de leur enfant, contre seulement 6% des pères. Elles auront également tendance à choisir un emploi à proximité du domicile ou offrant une certaine flexibilité au prix d'opportunités de carrière ou de rémunération. Selon l'étude menée par AGEO Assurances (2023), 84% des femmes estiment que la maternité a eu un impact sur leur carrière.

Intégrer la parentalité dans les politiques de gestion du travail traduit un engagement actif en faveur de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Il s'agit d'un levier puissant en matière de fidélisation des talents. Offrir aux mères la chance de conserver une position solide dans l'entreprise tout en accédant à des perspectives d'évolution contribue à améliorer leur quotidien et à favoriser un développement professionnel durable.

3.3 Impact de la parentalité sur l'emploi

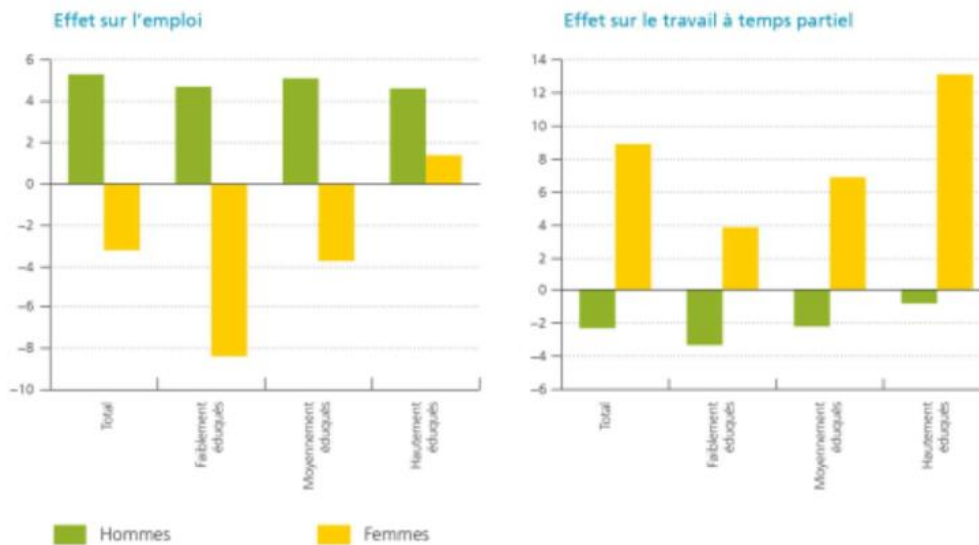
L'arrivée d'un enfant entraîne une modification des priorités et du rythme de vie, nécessitant une réorganisation complète du quotidien. Ces changements peuvent entraîner des répercussions tant pour les parents que pour les employeurs. D'après l'Enquête européenne sur les forces de travail menée en 2013, la naissance d'un enfant déclenche un écart entre les taux d'emploi des femmes et des hommes. Ce phénomène est particulièrement marqué lorsque l'enfant a moins de trois ans, période durant laquelle la participation des femmes au marché du travail est fortement affectée. Sur le plan microéconomique, la décision pour l'un des conjoints de se retirer temporairement du marché du travail ou de recourir à un congé parental répond à une logique d'optimisation de l'utilité commune du couple. Les ressources financières et le temps sont alors alloués de manière à générer le rendement le plus avantageux pour la famille (Mincer, 1962 ; Becker, 1991 ; Browning *et al.*, 2014).

Devenir parent n'a pas le même impact sur le rapport au travail chez les femmes et les hommes. Réduire son temps de travail ou quitter son emploi reste une décision majoritairement prise par les femmes, ce qui entraîne souvent une diminution de leurs revenus et de leurs perspectives professionnelles. À l'inverse, la parentalité semble avoir un effet neutre, voire stimulant, sur l'engagement professionnel des hommes. En d'autres termes, les femmes se retrouvent plus fréquemment confrontées à un dilemme entre la maternité et leur carrière, un choix qui n'affecte pas les hommes avec la même intensité (Nautet et Piton, 2021).

Les normes sociales, c'est-à-dire les règles qui dictent nos comportements et nos attitudes, ont une grande influence sur les choix effectués au sein des foyers, notamment en ce qui concerne la maternité et les inégalités qui y sont liées. Intégrées dès l'enfance, ces normes influencent les décisions d'une femme ou d'un homme tout au long de leur vie. Les trajectoires professionnelles féminines, en particulier, restent fortement influencées par ces représentations sociales, en raison de la pression à correspondre à l'image attendue de la « bonne épouse » ou de la « bonne mère », ce qui peut freiner leur évolution de carrière ainsi que leurs ambitions professionnelles (Nautet et Piton, 2021).

Selon une étude menée par Nautet et Piton (2021) pour la Banque Nationale de Belgique, une mère a 3,3 points de pourcentage de moins de chances d'être active sur le marché de l'emploi comparativement à une femme sans enfant. Plus le nombre d'enfants augmente au-delà de deux, plus la probabilité que les femmes se retirent du marché du travail augmente. À l'opposé, les données montrent un effet positif de la parentalité sur l'emploi masculin : un père a 5,3 points de pourcentage de plus de chances d'être en emploi par rapport à un homme sans enfant. Plus le nombre d'enfants est élevé, plus cet effet est accentué, atteignant jusqu'à +7,3 points de pourcentage.

Graphique 1 - La parentalité : une pénalité pour les femmes, un bonus pour les hommes
(effet*, en points de pourcentage, du fait d'avoir un enfant pour les personnes âgées de 20 à 64 ans au cours de la période 1998-2019)



Sources : EFT, calculs propres.

* Basé sur les estimations fournies par l'effet de traitement (avoir des enfants) d'un modèle « propensity score matching », le groupe de contrôle est construit selon l'appariement des caractéristiques suivantes : âge, province de résidence, niveau d'éducation, statut matrimonial et année de l'enquête. Pour le temps partiel, le groupe de contrôle est aussi apparié en fonction du secteur d'activité (code NACE) et du type de fonction (ISCO). Les estimations sont distinctes pour les hommes et pour les femmes. Pour chaque spécification, le groupe de référence correspond aux femmes/hommes sans enfant.

Figure 11 : Impact de la parentalité sur les carrières des femmes et des hommes en Belgique
Source : Nautet, M., & Piton, C. (2021, décembre). *L'effet de la parentalité sur les carrières des femmes et des hommes*. Banque Nationale de Belgique. <https://www.nbb.be/fr/articles/leffet-de-la-parentalite-sur-les-carrieres-des-femmes-et-des-hommes-0>

Les interruptions de carrière ainsi que la réduction du temps de travail après une grossesse ont un impact sur le parcours professionnel. Des conséquences sur le déroulement professionnel : aujourd'hui, seuls 33 % des personnes occupant un poste de manager sont des femmes. Ce n'est pas la grossesse en elle-même qui freine la progression, mais plutôt les décisions prises autour de celle-ci, comme travailler à temps partiel, changer de secteur ou éviter les heures supplémentaires (Nautet & Piton, 2021).

On note une tendance de rattrapage chez les femmes en Belgique sur le marché de l'emploi. De 2000 à 2024, l'écart du taux d'emploi entre les hommes et les femmes s'est atténué en raison d'une hausse du nombre de femmes présentes sur le marché. Toutefois, la proportion de femmes employées est toujours inférieure à celle des hommes, atteignant, respectivement, 76,3% pour ces derniers et 68,3% pour les premières (Statbel, 2024).

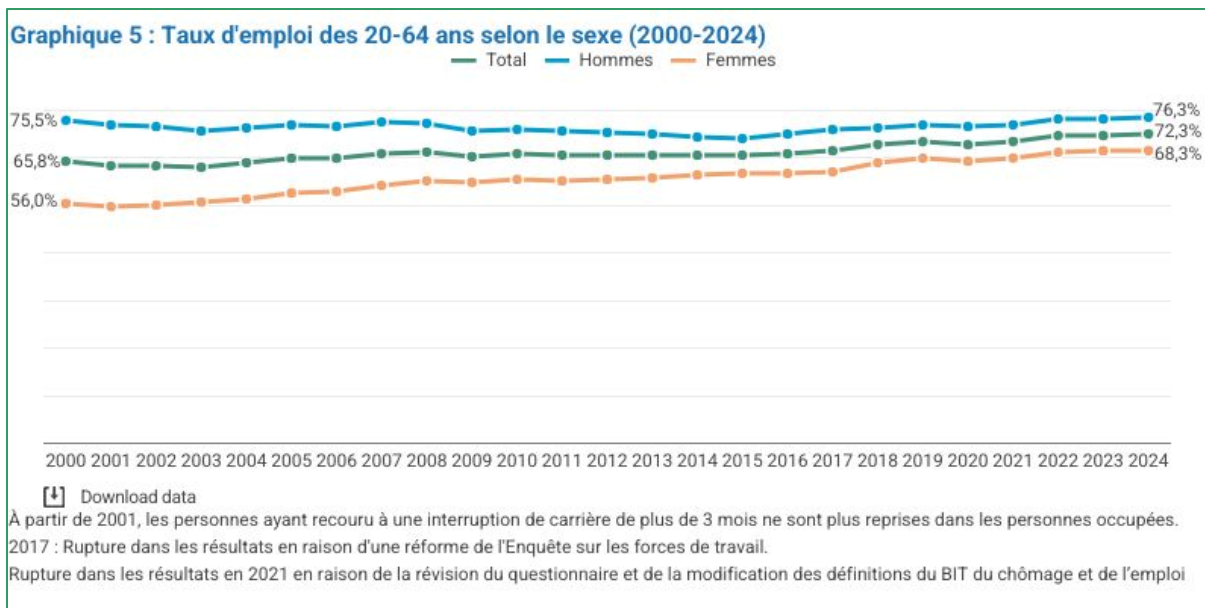


Figure 12 : Taux d'emploi et de chômage en Belgique en 2024, par région et par sexe

Source : *Emploi et chômage* | Statbel. (2025, mars 25). Statbel.

<https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>

3.4 Défis spécifiques rencontrés par de jeunes parents

Les jeunes parents rencontrent de nombreuses difficultés tout au long de leur parcours professionnel. La conciliation travail-famille reste le principal défi auquel ils sont confrontés. Même si les avancées technologiques permettent aujourd'hui plus de flexibilité, la difficulté de jongler entre les exigences du travail et les responsabilités familiales reste fortement présente, en particulier pour les femmes. Cependant, cette problématique commence à concerner de plus en plus d'hommes dans les sociétés occidentales. C'est principalement le travail qui empiète sur la vie personnelle et familiale et non l'inverse. Selon une enquête sur le milieu du travail et les employés en 2005, 25% des travailleurs déclaraient devoir ramener du travail à la maison en raison d'une surcharge. Lorsque cette possibilité n'existe pas, les employés se voient contraints de diminuer leur temps de travail voire de quitter leur emploi lorsque les obligations deviennent trop lourdes (Tremblay et d'Amours, 2016).

En 2024 la Ligue des familles publie une nouvelle édition du Baromètre des parents, révélant que plusieurs défis rencontrés en 2015 sont toujours d'actualité. L'accès à une solution de garde reste difficile : 23% des parents déclarent avoir été contraints contre leur volonté de réduire leur activité professionnelle en raison d'un manque de places en crèche. Ces obstacles apparaissent dès la grossesse, voire avant la naissance du premier enfant. Un tiers des parents déclare ne pas avoir obtenu une place en crèche au moment où cela était nécessaire. Les difficultés persistent également en cas d'enfants malades. En effet, 62% des parents rapportent rencontrer des difficultés à trouver un mode de garde adapté dans ces situations. De plus, les congés pour enfants malades ne sont pas rémunérés pour tous, ce qui accentue les inégalités au sein des familles.

D'après la Ligue des familles (2024), 55 % des parents disent avoir du mal à respecter les horaires de travail, arrivant souvent en retard. De plus, 62 % expliquent qu'il leur est difficile d'être vraiment présents pour leur famille, que ce soit pour suivre la scolarité de leurs enfants ou passer du temps de

qualité avec leur bébé. Les mères sont particulièrement touchées : 61 % d'entre elles disent avoir des difficultés à travailler à temps plein, contre 37 % des pères (Ligue des familles, 2024).

L'expression « une génération à bout de souffle » pourrait bien résumer la parentalité de nos jours. Selon le Baromètre publié par la mutualité Parténamut (2025), plus d'un parent sur cinq se trouve en difficulté, tandis que 72% affirment être submergé par la charge mentale. En outre, dans 40% des cas, les parents expliquent que leur employeur ne met en place aucun dispositif de soutien lié à la parentalité au sein de l'entreprise. Selon une étude Parténamut (2025), une grande proportion de jeunes parents en Belgique déclare ressentir une fatigue profonde, une charge mentale pesante ainsi qu'une forte pression sociale. Plus de 55% des parents mentionnent l'adjectif « fatiguant ». Un parent sur cinq connaît des moments de mal-être à plusieurs reprises chaque semaine, notamment en raison du manque de sommeil, de la surcharge mentale et du manque de temps pour soi. Quatre parents sur dix se plaignent du manque d'accompagnement dans la sphère professionnelle. En outre, 40% des jeunes parents ont déjà modifié leur rythme de travail pour s'adapter aux exigences de leur nouvelle réalité familiale. Ces résultats s'inscrivent dans un contexte où la parentalité intervient plus tardivement, en effet l'âge moyen d'un parent pour son premier enfant est de 31 ans. Cette tendance marque une évolution des parcours de vie, souvent influencé par des parcours professionnels de plus en plus exigeants.

3.5 Maternité vs paternité

- Défis spécifiques aux mères

Comme expliqué en amont, la maternité constitue un obstacle majeur dans la progression de carrière des femmes. Les mères sont moins susceptibles d'occuper des postes à hautes responsabilités, un phénomène connu sous le nom de « motherhood penalty ». Le leadership est souvent lié à des caractéristiques jugées masculines, considérées comme incompatibles avec les qualités traditionnellement associées aux mères. Ce décalage crée un sentiment d'inconfort chez beaucoup de femmes, déchirées entre le modèle de la mère exemplaire et celui de la professionnelle accomplie. Cette situation engendre un état de culpabilité, d'anxiété et d'épuisement. En plus de cela, elles ressentent une sensation d'illégitimité et de perte de contrôle concernant leur parcours professionnel. Certaines femmes, craignant de ne pas pouvoir équilibrer ces deux domaines, choisissent d'abandonner les promotions tandis que d'autres décident de tout quitter ou de diminuer leur charge de travail. Plusieurs obstacles renforcent cette tendance, notamment le manque de temps dû aux charges domestiques ou l'impossibilité de voyager pour des raisons professionnelles (Torres et al, 2024).

- Défis spécifiques aux pères

Les hommes ne se sentent pas encore totalement à l'aise à l'idée d'aborder le sujet de la paternité dans le contexte professionnel. La plupart d'entre eux n'ont jamais osé aborder la question de l'équilibre entre travail et vie de famille avec leurs supérieurs. Certains jugent ne pas en avoir besoin, d'autres estiment que ce sujet n'est pas la responsabilité de l'entreprise et une petite fraction considère même qu'il serait impoli, voire interdit d'en discuter sur le lieu de travail. Ainsi, la parentalité est souvent considérée comme un sujet inexistant ou non légitime dans l'univers professionnel dominé par les hommes (Pitavy, 2013).

Une recherche réalisée auprès de 20 pères dans la région de York, au Royaume-Uni a examiné en profondeur comment le congé de paternité et la culture d'entreprise influencent la santé mentale des jeunes pères. Les répondants expliquent que la période de congé actuel (deux semaines) ne permet pas de tisser une relation forte avec le nourrisson, d'apporter le soutien souhaité à leur conjointe ni de s'acclimater au nouveau rythme de vie depuis la naissance de leur enfant. Le congé parental est souvent perçu comme légitime uniquement pour les mères, et sa rémunération insuffisante représente un obstacle majeur, surtout si le père est l'apporteur principal de ressources financières du ménage (Gheyoh Ndzi & Holmes, 2023).

Les témoignages révèlent également un soutien insuffisant de la part des employeurs et des collègues, voire d'une absence totale d'accompagnement. Certains pères ont également témoigné qu'ils avaient dû insister pour faire valoir leurs droits. D'autres disent avoir été culpabilisés pour avoir pris quelques jours de congé après la naissance de leur enfant. Dans certaines situations, des pressions directes ou même des menaces de renvoi ont été mentionnées en cas d'allongement du congé. Ces expériences ont eu un impact significatif sur leur bien-être mental. Nombreux sont ceux qui ont ressenti une détresse psychologique liée à la reprise précipitée du travail. Certains pères expliquent avoir ressenti un sentiment de culpabilité face à l'absence de reconnaissance de leur rôle parental et un tiraillement entre leurs fonctions de parents engagés et celles de soutien économique (Gheyoh Ndzi & Holmes, 2023).

Cependant, lorsque le sujet est abordé et mis en avant par l'entreprise, les résultats sont bénéfiques. Les employés souhaitent alors avoir accès à des services qui simplifient leur vie quotidienne ainsi qu'une flexibilité accrue dans la planification de leur travail. Un grand nombre de pères soutiennent aussi l'idée d'une extension du congé parental pour offrir un meilleur accompagnement à leurs partenaires. Cela leur permettrait d'établir une connexion spéciale avec leur bébé dès les premières journées et contribuer à son épanouissement (Pitavy, 2013).

3.6 Importance du soutien des jeunes parents

Bien qu'elle puisse présenter des défis, la reconnaissance de la parentalité en entreprise représente une opportunité stratégique. En instaurant des mesures pour soutenir les jeunes parents, les entreprises augmentent leur attractivité, retiennent davantage leurs employés et améliorent leur réputation en tant qu'employeur responsable (Bampa, s.d.). D'après Bampa (s.d.), 70 % des entreprises ayant instauré une politique familiale notent une augmentation de la productivité. Effectivement, soutenir les employés à assumer leur rôle de parents favorise leur engagement et leur bien-être professionnel.

La parentalité est désormais un enjeu majeur de la santé publique. Son inclusion dans les stratégies des ressources humaines est considérée comme un investissement à la fois humain et économique. Ignorer cette problématique pourrait entraîner des conséquences néfastes : stress, problèmes psychologiques, burn-out, absentéisme, manque de motivation et taux de rotation élevé. Ces conséquences créent un coût important pour les sociétés, estimé entre 30 et 200 % du salaire lorsqu'un employé quitte l'entreprise (Tremblay & d'Amours, 2016).

L'absentéisme lié à des difficultés de garde reste un problème majeur. Une étude d'AGEO Assurances (2023) révèle que 30 % des absences sont dues à l'impossibilité de faire garder les enfants, un

phénomène qui touche particulièrement les mères. Ce constat met en évidence l'importance de prendre en compte les contraintes spécifiques auxquelles font face les jeunes parents pour limiter les coûts humains et financiers liés à l'absentéisme et à la rotation du personnel. Les interruptions liées à une rupture de mode de garde peuvent se produire jusqu'à 15 fois par an, représentant entre 800 € et 1 250 € par salarié (Bright Horizons, 2008). Une simple demi-journée perturbée par un souci de garde peut engendrer une perte de productivité équivalente à trois fois le coût d'une solution d'urgence (Observatoire de la Qualité de Vie au Travail, 2012).

Les attentes des nouvelles générations accentuent cette dynamique. La génération Y, bientôt majoritaire sur le marché de l'emploi (75 % d'ici 2030), accorde une grande importance à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle (Gentina, 2023). La flexibilité, l'engagement sociétal de l'employeur, ainsi que le sens donné au travail deviennent des critères déterminants dans le choix d'un poste, dépassant même les perspectives de carrière. La génération Z partage ces attentes, renforçant la nécessité pour les organisations d'adapter leurs pratiques (Bampa, 2024).

Une étude suisse a quantifié le retour sur investissement des politiques de conciliation travail-famille : pour 100 € investis, le gain est estimé à 108 €, soit un rendement de 8 %. Ce résultat, qui n'intègre pas les bénéfices intangibles tels que la fidélisation ou l'image de marque, est sans doute sous-estimé. Cette performance est principalement due à la baisse des coûts de recrutement et à la réduction de l'absentéisme (Office fédéral de la coordination de la politique familiale, 2005).

Certaines entreprises constatent que soutenir la parentalité favorise le retour au travail des mères après un congé maternité. Cela leur permet de conserver des profils qualifiés sans avoir à investir dans leur remplacement. Faciliter le quotidien des mères salariées permet de maintenir dans l'organisation des talents à fort potentiel. Au-delà des aspects financiers, les bénéfices sont aussi sociaux : un accompagnement parental efficace améliore durablement la motivation et le climat de travail (Observatoire de la Qualité de Vie au Travail, 2012).

3.7 Politiques favorisant le bien-être des jeunes parents – Pouvoirs Publics

La Belgique a mis en place un ensemble de dispositifs institutionnels visant à faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, en réduisant les tensions susceptibles de surgir entre ces deux sphères. Ces mesures se traduisent principalement par des droits accordés aux travailleurs, sous réserve du respect de certaines conditions. Les principales mesures présentées ci-dessous s'appliquent aux salariés du secteur privé, bien qu'il existe également des dispositifs spécifiques pour les travailleurs indépendants.

→ **La loi du 07 octobre 2022 :**

La loi transportant partiellement la Directive (UE) 2019/1158 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 relative à l'équilibre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants, et abrogeant la directive 2010/18/UE du Conseil, encadre aussi certains aspects relatifs aux congés. Publiée le 31 octobre 2022, cette loi est entrée en vigueur dix jours après sa publication au Moniteur belge (Service public fédéral justice, 2022).

Cette loi poursuit plusieurs objectifs. Elle vise tout d'abord à améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des parents et des aidants proches. Ensuite, cette législation a également pour but de renforcer la protection contre les discriminations liées à la parentalité ou aux responsabilités familiales, en consolidant les droits relatifs aux congés et en introduisant de nouvelles garanties pour les travailleurs. Cette réforme voit le jour dans le cadre d'une volonté d'harmoniser la législation belge avec les standards européens. (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2022). Ces nouvelles dispositions ont pour but d'encourager la représentation des femmes dans le monde du travail en valorisant en parallèle le rôle du père ou du second parent, contribuant ainsi à une progression vers l'égalité entre les genres et à une répartition équitable des opportunités entre les pères et les mères. (Parlement européen, 2018).

Congé de naissance

L'un des changements majeurs apportés par cette loi est l'extension du congé de naissance, anciennement appelé « congé de paternité ». Pour les enfants nés à partir du 1^{er} janvier 2023, la durée de ce congé est passée à vingt jours contre quinze jours auparavant. Il doit être pris dans les quatre mois suivant l'accouchement, à condition que l'employé notifie son employeur au préalable. Ce droit est ouvert au père ou à la coparente (notion introduite dans la législation). Il permet aux pères ou mères d'accompagner leur enfant dans les premières semaines tout en favorisant une plus grande équité entre les sexes. Le travailleur bénéficie d'une protection contre le licenciement dès la notification du congé de naissance, et ce jusqu'à cinq mois après la naissance. Ainsi, toute rupture de contrat durant cette période doit être justifiée par des motifs indépendants de la demande de congé. Dans le cas contraire, l'employeur sera tenu de verser une compensation équivalente à trois mois de salaire brut. De plus, les pères ont aussi droit au congé parental, tout comme les mères. Il permet aux pères d'être présents dans les premiers mois qui suivent l'arrivée de leurs enfants. Les trois premiers jours du congé de naissance sont couverts par l'employeur, alors que les dix-sept jours suivants sont compensés par la mutuelle sous forme d'allocation plafonnée imposée par la Sécurité sociale. En plus de ce congé, les pères ont également droit tout comme les mères d'un congé parental (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, s.d.).

Formule souple de travail

Parallèlement, la loi introduit un nouveau droit à l'avantage des travailleurs : la possibilité de solliciter une formule souple de travail, un dispositif bénéfique pour les jeunes parents. Par « formule souple de travail », on entend « *un aménagement des modalités de travail existantes du travailleur qui, entre autres, peut être réalisé au moyen d'une adaptation du régime de travail ou de l'horaire de travail, ou d'un télétravail structurel* ». Le salarié peut dès lors faire une demande pour adapter ses modalités de travail, horaires, télétravail, passage à temps partiel, pour une durée maximale de douze mois afin de s'occuper d'enfants âgés de moins de douze ans. Cette demande doit être transmise par écrit entre deux et trois mois avant la date souhaitée de mise en œuvre. L'employeur est tenu d'y répondre dans un délai d'un mois, soit en acceptant la demande, soit en la refusant de manière motivée, soit en proposant une alternative. En l'absence de réponse dans le délai imparti, la demande est considérée comme acceptée. En cas d'accord, le salarié bénéficie d'une protection contre le licenciement valable dès l'introduction de la demande et jusqu'à un mois après la fin de la formule de travail souple » (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, 2022).

→ **Le congé parental**

Le congé parental offre aux parents la possibilité de prendre du temps, pendant une période limitée, pour profiter de l'arrivée de leur nouveau-né. Les chiffres de l'ONEM montrent que la popularité de ce congé ne cesse de croître. Les données publiées par l'ONEM témoignent d'une popularité grandissante de ce dispositif. En 2013, environ 53 000 travailleurs avaient eu recours au congé parental contre 84 000 en mars 2022. La plupart de ceux-ci l'ont pris sous forme de régime 4/5, tandis que 8 700 personnes optent pour un congé à temps plein, 15 000 à mi-temps et 15 000 selon la formule d'un dixième (Bombaerts, 2022).

Tout travailleur a le droit de bénéficier d'un congé parental. Pour ce faire, l'employé doit bien évidemment avertir son employeur par courrier recommandé, deux à trois mois à l'avance, en indiquant précisément les dates de début et de fin du congé (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s.d.).

- L'employé peut durant une période de quatre mois suspendre totalement l'exécution de son contrat de travail, cette période pouvant être fractionnée par mois.
- Le travailleur qui travaille à temps plein peut opter pendant une durée totale de huit mois pour un congé parental à mi-temps, également fractionnable en plusieurs périodes.
- Le collaborateur peut aussi prendre son congé parental sous forme de réduction des prestations d'un cinquième, pour une durée de vingt mois, avec la possibilité de le répartir sur différentes périodes.
- Le travailleur peut envisager une réduction d'un dixième de ses prestations sur une durée maximale de quarante mois, là encore fractionnable selon ses besoins.

Interruption de carrière dans le cadre du congé parental

L'interruption de carrière, complète ou partielle, permet aussi bien aux travailleurs qu'aux travailleuses de suspendre ou de réduire temporairement leur activité professionnelle afin de s'occuper de leurs jeunes enfants après leur naissance. Il peut être également sollicité dans des situations particulières comme lorsque l'enfant présente un handicap ou souffre d'une maladie grave. La durée maximale autorisée est de 4 mois et peut être prise en une seule fois ou fractionnée sur plusieurs périodes.

Les deux régimes d'interruption totale ou partielle peuvent se succéder ou être étalés sur plusieurs périodes sans dépasser la durée maximale.

→ **Le congé de maternité :**

Lorsqu'une travailleuse est enceinte, il est dans son intérêt d'en informer rapidement son employeur au moyen d'un certificat médical, car dès lors, elle pourra être protégée légalement. Ces mécanismes de protection visent à préserver à la fois la santé de la travailleuse, mais aussi celle de l'enfant à naître, tout en encadrant les conditions de travail (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.).

Une femme enceinte a droit à un congé de maternité comprenant un congé prénatal et un congé postnatal (Belgium.be, s. d.). Elle peut également s'absenter de son poste tout en conservant sa rémunération pour se rendre à des examens médicaux prénataux à condition de respecter certaines règles. Ces examens doivent être strictement liés à la grossesse, ne pas pouvoir être possibles en

dehors des heures de travail, et l'absence doit se limiter au temps nécessaire. La travailleuse doit, sauf en cas de force majeure, alerter son employeur à l'avance.

Le congé de maternité s'élève à quinze semaines sauf en cas de grossesse multiple, ce congé varie entre dix-sept et dix-neuf semaines. Il est réparti en deux périodes : le congé prénatal qui précède l'accouchement et le congé postnatal qui débute le jour de la naissance. Le congé prénatal comprend six semaines, dont une obligatoire. Le congé postnatal quant à lui comporte au minimum neuf semaines obligatoires durant lesquelles la travailleuse ne peut retourner au travail.

La loi protège les femmes enceintes contre le licenciement. À partir du moment où l'employeur a pris connaissance de la grossesse, et ce jusqu'à l'expiration d'un délai d'un mois après la fin du congé postnatal, il ne peut mettre fin au contrat de travail sauf s'il peut démontrer que sa raison repose sur des motifs étrangers à l'état de grossesse. (SPF Emploi, s. d.). Le congé de maternité est indemnisé par la mutuelle. Durant les 30 premiers jours, la travailleuse perçoit 82% de sa rémunération, puis 75% à partir du 31^e jour.

→ **Pauses d'allaitement**

La convention collective de travail n° 80 accorde aux travailleuses ayant repris une activité à temps plein après leur congé de maternité, le droit de bénéficier d'une pause, de durée limitée, au cours de la journée de travail afin d'allaiter leur enfant ou de tirer leur lait et ce pendant neuf mois suivant la naissance de l'enfant. Cette pause peut être scindée en deux périodes de trente minutes si la travailleuse travaille au moins 7 heures 30 par jour (INAMI, s. d.).

3.8 Politiques favorisant le bien-être des jeunes parents – En entreprise

Pour réduire les inégalités entre les femmes et les hommes, et par conséquent améliorer le bien-être parental en milieu professionnel, il est essentiel que les politiques sociales liées à la répartition des rôles au sein du foyer et sur le marché du travail évoluent. La construction d'un marché du travail plus équilibré passe avant tout par un partage plus équitable des responsabilités liées à l'éducation et aux soins des enfants entre les deux parents. L'enjeu réside principalement dans le soutien apporté tant aux pères qu'aux mères pour leur permettre de concilier efficacement leur engagement professionnel et familial afin d'anticiper ou de neutraliser l'apparition de conflits entre vie professionnelle et vie familiale. (Galinsky et al., 1991).

Les organisations proposent de plus en plus de dispositifs de conciliation (Galinsky et al., 1991). Ces mesures varient selon le type d'entreprise : elles sont souvent plus souples et informelles dans les petites structures, tandis qu'elles tendent à être plus formalisées dans les grandes entreprises syndiquées. L'objectif est d'adapter les pratiques aux besoins spécifiques des jeunes parents, tout en veillant à préserver leurs performances et leur engagement au sein de l'organisation (Chrétien et Létourneau, 2010).

Tableau 1

Principales répercussions du conflit travail-famille sur la santé mentale des employés et sur les organisations

| CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE | ➔ RÉPERCUSSIONS SUR LA SANTÉ MENTALE DES EMPLOYÉS | ➔ RÉPERCUSSIONS SUR LES ORGANISATIONS |
|---|---|---|
| Conflit de temps Conflit de tension Conflit de comportement | Troubles de l'humeur Anxiété Stress Dépression Épuisement professionnel Etc. | Insatisfaction professionnelle Problèmes d'absentéisme et de ponctualité Accidents du travail et maladies professionnelles Motivation et engagement Identification à l'organisation Climat et relations de travail Rendement Intentions de démission Roulement Rentabilité Etc. |

Figure 13 : Principales répercussions du conflit travail-famille sur la santé mentale des employés et sur les organisations

Source : Chrétien, L., & Létourneau, I. (2010). La conciliation travail-famille: Au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 35(3), 53-61. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0053>

Parmi les mesures organisationnelles mises en place pour favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, celles liées aux congés ainsi qu'à l'aménagement du temps et du lieu de travail sont les plus courantes. Elles apportent une réponse directe et rapide au conflit entre ces deux sphères en offrant aux salariés une plus grande autonomie dans la gestion de leur emploi du temps (Chrétien & Létourneau, 2010).

D'autres dispositifs tels que le soutien à la famille, les avantages sociaux ou encore les initiatives en matière de santé et de bien-être agissent davantage comme des ressources permettant de réduire la pression liée aux responsabilités professionnelles et personnelles. Des mesures dites informelles peuvent également être mises en œuvre. Elles visent à améliorer la connaissance que les employés

ont des dispositifs de conciliation disponibles au sein de leur organisation. Enfin, les mesures instrumentales ont pour objectif de soutenir concrètement les salariés, soit en facilitant l'accomplissement de leurs tâches professionnelles et familiales, soit en leur offrant les conditions nécessaires pour mieux y faire face (Chrétien & Létourneau, 2010).

77% des employés déclarent encore ne pas avoir atteint l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui impacte par conséquent leur bien-être. Cela met en évidence la nécessité d'initiatives de la part des employeurs pour remédier à cette situation (The Boston Project, 2023).

Tableau 2

Exemples de mesures organisationnelles de conciliation travail-famille

| CONGÉS | SOUTIEN À LA FAMILLE |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Congés sans solde pour des obligations familiales Congés rémunérés pour des obligations familiales Conversion des journées de maladie non utilisées en vacances supplémentaires Conversion du temps accumulé en vacances supplémentaires Vacances annuelles de plus de deux semaines consécutives Congés parentaux bonifiés Année sabbatique | <ul style="list-style-type: none"> Service de garde en milieu de travail pour les jeunes enfants Service de garde d'urgence pour les enfants (enfants malades, journées pédagogiques, etc.) Camp de jour pour les enfants d'âge scolaire (l'été ou durant la semaine de relâche) Salle d'allaitement en milieu de travail Centre de ressources ou service de références concernant la garde des enfants Centre de ressources ou service de références concernant les proches en perte d'autonomie Groupe de soutien en milieu de travail pour les parents-travailleurs et les aidants naturels Service d'accueil et d'orientation pour les familles d'employés mutés Remboursement des frais de garde engagés en raison de voyages d'affaires Programme de bourses d'études pour les enfants du personnel |
| AMÉNAGEMENTS DU TEMPS ET DU LIEU DE TRAVAIL | SANTÉ ET BIEN-ÊTRE |
| <ul style="list-style-type: none"> Travail à temps partiel Travail partagé Horaire flexible Semaine de travail comprimée Retour au travail ou départ à la retraite progressif Télétravail | <ul style="list-style-type: none"> Programme d'aide aux employés Salle d'entraînement ou de relaxation en milieu de travail Rabais pour l'abonnement à un club sportif Service de soins de santé en milieu de travail (médecin, infirmière, psychologue, massothérapeute, etc.) Programme de gestion du stress Groupe de soutien en milieu de travail concernant les habitudes de vie (nutrition, tabagisme, etc.) Service de soutien pour la réintégration au travail à la suite d'un accident ou d'une maladie professionnelle |
| AVANTAGES SOCIAUX | |
| <ul style="list-style-type: none"> Assurances collectives familiales Service de traiteur Service de conciergerie Service de planificateur financier Service de conseillers légaux Service de conseillers en planification de carrière Programme de remboursement des frais de scolarité Programme de remboursement des frais de transport et de stationnement Aide financière d'urgence | |

Voir Boisclair et Boisvert (2005), Galipeau *et al.* (2004), Guérin *et al.* (1994, 1997), Pelletier (2004), Rochette (2002), Rochon (2000), St-Onge (2007), Thériault (2002).

Figure 14 : Exemple de mesures organisationnelles de conciliation travail -famille

Source : Chrétien, L., & Létourneau, I. (2010). La conciliation travail-famille: Au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 35(3), 53-61. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0053>

3.8.1 Exemples

Il est important de préciser que ces exemples permettent surtout d'illustrer ce qu'il est possible de faire dans ce domaine, et peuvent servir de source d'inspiration. Toutefois, cela ne signifie pas que toutes les entreprises mentionnées sont exemplaires sur le plan du respect des conditions de travail ou du bien-être de leurs employés. Certaines, bien qu'ayant mis en place certaines initiatives, restent souvent critiquées pour des pratiques peu compatibles avec une véritable conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

La base de données compilée en 2006 puis mise à jour en 2014 grâce aux efforts de l'Institut pour l'égalité et l'équité entre les femmes et les hommes contient des exemples de meilleures pratiques d'organisations belges en matière d'égalité des chances et d'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Ces exemples mettent en évidence que certaines organisations vont au-delà des exigences de conformité en matière de traitement équitable, mais choisissent de favoriser un environnement de travail plus inclusif et axé sur le bien-être au travail pour les jeunes parents.

→ [Deloitte](#)

Dans le cadre de sa stratégie en matière de diversité et inclusion, Deloitte développe une attention particulière à l'évolution du « female talent pipeline ». L'objectif est de recruter un nombre important de femmes afin de favoriser une transition équilibrée vers les postes à haute responsabilité. Ce sont des mesures spécifiques destinées à promouvoir le leadership féminin. Parmi ces initiatives figurent notamment des services de conseil, proposés avant et après la naissance assurée par un membre du senior management. Ce dispositif vise à accompagner les mères dans leur recherche d'un équilibre travail-famille.

→ [Lidl](#)

Suite à une chute vertigineuse de la présence féminine au sein de son entreprise, Lidl a mis en place plusieurs actions en vue d'encourager un équilibre entre vie personnelle et professionnelle. À la suite d'entretiens avec ses travailleuses, Lidl a reçu des pistes précises pour améliorer cet équilibre. Ces mesures incluent une assistance aux tâches ménagères, notamment à travers un service de repassage destiné aux les travailleurs de son siège social. Lidl s'occupe de l'aspect pratique tandis que les employés utilisent des Titres-services pour le paiement. Ils bénéficient également d'une réduction de 3 euros par jour et par enfant auprès des crèches partenaires.

→ [ManpowerGroup](#)

L'entreprise s'engage à attirer et à former de nouveaux talents tout en les fidélisant grâce à des mesures visant à équilibrer la vie de famille et la vie professionnelle. Manpower réalise chaque année une enquête sur divers thèmes, y compris l'équilibre vie privée-vie professionnelle, afin de recueillir les impressions des employés. On note une promotion du congé de naissance parmi ces initiatives. Depuis 2018, Manpower opère selon une charte « Équilibre, vie personnelle et vie professionnelle ». L'entreprise aspire à honorer pleinement les employés dans tous les domaines de la politique des ressources humaines, notamment en ce qui concerne leur vie privée. Manpower souhaite trouver un équilibre entre le respect des normes légales et les initiatives qui appuient leur vision. Dix jours de congé sont automatiquement accordés aux jeunes pères.

→ BNP Paribas Fortis

Le département Diversité de la banque BNP Paribas Fortis offre la possibilité pour les jeunes mères de retour après leur congé de maternité à un « Back to Professional life lunch ». Il s'agit d'un déjeuner d'environ deux heures où les jeunes mères partagent leurs impressions et ce qui a bien ou moins bien fonctionné pour elles pendant la grossesse, le congé de maternité et leur reprise du travail. Elles échangent leurs conseils et leurs méthodes les plus efficaces pour répondre à certaines situations. Le sentiment de culpabilité est également abordé de façon à le surmonter et aider les jeunes mères à retrouver une certaine aisance avec leurs impératifs d'horaires, d'absence ou à l'organisation du quotidien. Ce moment de discussion permet aussi d'obtenir des réponses sur des aspects pratiques de la maternité. Ce programme a vu le jour à la suite du constat que de nombreuses jeunes mères, à leur retour au travail, ont le sentiment d'être moins à leur place dans leurs parcours professionnels. Organisées quatre fois par an, ces rencontres ont permis la création de plusieurs guides à destination des futures mères rassemblant des recommandations issues de l'expérience des participantes afin de mieux anticiper l'arrivée d'un enfant sur le plan professionnel.

→ Lampris SA

Chez Lampris, l'humain est au centre des préoccupations et représente l'une des cinq valeurs fondamentales de l'entreprise. Le bien-être des collaborateurs occupe une place essentielle et depuis 2014, la balance entre vie familiale et vie professionnelle est devenue une priorité stratégique. Cette orientation a donné naissance à plusieurs initiatives telles que la mise en place d'horaires flexibles permettant aux employés de mieux faire face aux exigences du quotidien notamment lors de l'arrivée d'un enfant. L'entreprise propose aussi un service de conciergerie mettant à disposition divers services comme la livraison de paniers bio, le repassage ou encore d'autres aides facilitant l'organisation personnelle. Une salle de sport accessible sur le lieu de travail permet aux employés de gagner du temps en évitant les déplacements supplémentaires. Par ailleurs, plusieurs démarches sont prévues spécifiquement pour répondre aux besoins des jeunes parents : des places de parking réservées aux femmes enceintes, une participation financière aux frais de crèche et aux stages de vacances, la possibilité de faire du télétravail en fin de grossesse ainsi que la mise à disposition de locaux adaptés à l'allaitement.

→ BNY Mellon

Le réseau WIN (Women's Initiatives Network) agit comme une ressource mondiale dédiée à la progression des femmes en entreprise en soutenant leur développement professionnel. Le réseau est ouvert à l'ensemble des collaborateurs bien que centré sur les enjeux liés à la carrière des femmes. Parmi les mesures proposées par WIN, on retrouve le service « Nanny Express », un dispositif de garde d'enfants à domicile prévu lorsque ceux-ci sont malades et doivent rester à la maison. Une autre initiative se nomme « Children Summer Camps » et offre l'accès à des camps d'été organisés pour les enfants des employés en collaboration avec un partenaire externe. Les enfants sont pris en charge sur le lieu de travail et un encadrement est prévu avant et après les activités.

→ Ethias

Ethias met en place un ensemble de mesures destinées aux jeunes parents dans la conciliation travail-famille. Certaines initiatives s'adressent spécifiquement aux jeunes pères en leur fournissant des

informations sur les différentes options de congé parental. L'entreprise organise aussi et prend en charge financièrement un service de garde d'enfant accessible dix jours par an pour les jeunes enfants. De plus, Ethias participe activement au plan SEMA qui prévoit la réservation de places d'accueil dans des structures agréées pour les enfants des employés.

→ Microsoft

En 2005 Bill Gates introduit le concept de "New World of Work". Celui-ci définit une nouvelle manière d'organiser le travail visant à rendre les entreprises plus ouvertes, plus flexibles et plus efficaces tout en encourageant la motivation et l'engagement des travailleurs. Dans ce modèle, les employés ont la possibilité de choisir eux-mêmes où et quand ils souhaitent travailler. Cette flexibilité leur permet d'adapter leurs journées en fonction des phases de vie dans lesquelles ils se trouvent. L'ajustement des horaires devient ainsi plus accessible grâce aux technologies développées par Microsoft. À travers cette manière de travailler, l'entreprise entend répondre à une préoccupation croissante chez les collaborateurs : la recherche d'un meilleur équilibre entre les deux sphères.

→ KBC

KBC propose un éventail de mesures sociales visant à améliorer la conciliation travail-famille. Parmi ces mesures figurent l'organisation de garderies pendant les vacances d'été ainsi que des dispositifs facilitant la gestion du quotidien tels que des distributeurs de pain et le service « Fox Cuisine ». Ce dernier permet de commander des ingrédients pour la préparation de repas équilibrés livrés directement sur le lieu de travail, évitant ainsi un détour par les magasins. La flexibilité des horaires est aussi proposée à travers des possibilités de travail à temps partiel, de télétravail et de travail décentralisé.

3.8.2 Charte de la parentalité

En octobre 2021, l'Observatoire de la qualité de vie au travail a rédigé une nouvelle Charte de la parentalité. Celle-ci a pour but de promouvoir un environnement professionnel et une culture managériale permettant aux collaborateurs et collaboratrices de concilier efficacement vie professionnelle et vie personnelle, tout en bénéficiant d'une réelle vie qualité de vie au travail. Intégrer la parentalité dans le monde professionnel, permet un meilleur équilibre entre les sphères professionnelle, personnelle et familiale. Cet engagement relève de la responsabilité sociétale des employeurs et répond à des enjeux majeurs tels que l'égalité entre les femmes et les hommes, la qualité de vie au travail, l'inclusion et le soutien à la parentalité. Tous les employeurs, quels que soient leur taille ou leur secteur, sont concernés par cette démarche. La signature de la Charte de la parentalité marque une volonté d'adopter des actions concrètes en faveur des parents actifs et de leurs proches. En vertu de cette charte, les employeurs s'engagent à :

- « Faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise
 - Sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise aux stéréotypes et aux enjeux liés à la parentalité
 - Informer l'ensemble des collaborateurs et des collaboratrices sur leur engagement
- Créer un environnement favorable aux salariés-parents en prenant compte toutes les formes de parentalité

- Faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale des salariés, en particulier dans les situations de vulnérabilité
 - Aménager l'organisation du travail pour permettre aux personnes d'exercer leurs responsabilités familiales
- Garantir le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents
- Favoriser des pratiques managériales qui garantissent l'inclusion professionnelle des salariés-parents
 - Promouvoir des modes de fonctionnement qui assurent aux salariés-parents une équité de traitement dans l'entreprise et les équipes » (Observatoire de la qualité de vie au travail, 2021).

3.8.3 Campagne #EnfantAdmis

L'ASBL Amazone, carrefour pour l'Égalité de genre, Amazone, a lancé la campagne #EnfantAdmis afin de sensibiliser et informer les employeurs et les travailleurs aux discriminations liées à la parentalité en milieu professionnel. Portée par le slogan central « happy parents = happy employees = happy employers », cette initiative valorise les pratiques propices aux jeunes parents, dites « parent-friendly ». C'est une plateforme en ligne qui recueille des témoignages d'employés sur leur vécu professionnel ainsi que les bonnes pratiques dans leur entreprise. La campagne poursuit un double objectif : lutter contre les stéréotypes encore présents autour de la parentalité au travail et inciter d'autres organisations à adopter des politiques favorables à la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.

4 Méthodologie

Dans le cadre de ma revue de littérature, j'ai exploré les diverses approches et implications des politiques de bien-être destinées aux jeunes parents en entreprise. Mon objectif était de rassembler des données existantes pour comprendre les enjeux actuels liés à l'amélioration du bien-être de cette population spécifique.

Je me suis posé une série de questions sur plusieurs aspects de mon sujet de mémoire. Par exemple : Qu'est-ce que le bien-être au travail ? Comment les entreprises peuvent-elles adapter leurs politiques de bien-être pour répondre aux besoins spécifiques des jeunes parents ? Quelles sont les pratiques les plus efficaces pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et familiale ? Quel est l'impact de ces initiatives sur le bien-être et la performance ?

Pour tenter de répondre à ces questions, je me suis immergée dans une variété de sources, allant des articles académiques aux revues scientifiques, en passant par des études d'entreprise ou encore des rapports d'organisations spécialisées. Cependant, la revue de littérature présente certaines limites. Bien que mon analyse soit objective, elle repose parfois sur l'interprétation des auteurs, dont les perspectives peuvent être biaisées. De plus, le bien-être au travail, plus spécifiquement celui des jeunes parents en entreprise, est un domaine encore peu exploré et en constante évolution, influencé par des facteurs sociétaux, économiques et culturels. Par conséquent, rassembler des informations pertinentes n'a pas été une tâche aisée.

Grâce à cette analyse approfondie, j'ai pu identifier diverses implications sur la conciliation travail-famille des jeunes parents. Ces implications couvrent des aspects pratiques, psychologiques, sociaux et organisationnels. En étudiant ces différentes dimensions, j'ai pu élaborer des hypothèses visant à fournir des éléments de réponse à ma question de recherche.

La question centrale de ce mémoire est : « **Comment l'entreprise peut-elle augmenter le bien-être des employés confrontés à la difficulté de concilier à la fois leur investissement professionnel et leur rôle de jeunes parents ?** »

Afin de structurer rigoureusement cette recherche appliquée, ce chapitre présente la démarche méthodologique mise en œuvre dans le cadre de ce mémoire. Il détaille dans un premier temps la méthode de recherche choisie, puis les outils de collecte de données utilisés. Enfin, les limites de l'étude seront abordées ainsi que les résultats qu'elle a permis d'obtenir.

4.1 Description de la méthode de recherche

La procédure méthodologique de ce mémoire est structurée en plusieurs parties : une introduction contextuelle, une revue approfondie de la littérature et une recherche exploratoire. Cette recherche sur le terrain est plus que nécessaire pour une compréhension générale de la problématique.

L'approche méthodologique retenue pour ce mémoire repose sur une démarche qualitative. Je ne cherchais pas à quantifier mes résultats, bien au contraire. Ce choix a été privilégié pour comprendre

en profondeur les perceptions, les ressentis ainsi que les réalités perçues par les professionnels du terrain (Vernette, 2017). Cette problématique, fortement ancrée dans les dimensions humaines, émotionnelles et sociales du monde du travail, rendait difficile une approche uniquement chiffrée. Le guide d'entretien spécialement rédigé pour cette enquête cible particulièrement les responsables de ressources humaines ainsi que les spécialistes en bien-être en entreprise. Il s'agissait de donner la parole à des experts de terrain capables d'illustrer des réalités parfois invisibles dans les chiffres.

Le guide d'entretien présenté dans ce mémoire a été minutieusement préparé afin de récolter des témoignages et points de vue variés autour des défis que rencontrent les entreprises et les jeunes parents, la performance, les inégalités parentales au travail et l'organisation managériale. Le choix des questions s'appuie à la fois sur les enseignements tirés de la revue de littérature et sur des considérations spécifiques aux personnes interrogées.

4.1.1 Échantillonnage

En ce qui concerne l'échantillonnage, bien que cette méthode ne représente pas la population mère aussi largement qu'une approche quantitative, mon choix de répondants a été sélectif et précis. J'ai choisi des personnes particulièrement concernées et impliquées par la problématique. En effet, il s'agit de responsables des ressources humaines ou des managers. J'ai également choisi de m'entretenir avec des spécialistes qui pourraient être des acteurs clés dans la mise en place de solutions face à la problématique : des coachs d'entreprises, Chief Happiness Officers et des consultants spécialisés dans le bien-être parental en entreprise.

Miles et al (2014) recommandent dans les recherches qualitatives de travailler avec un échantillon volontairement restreint et ciblé. Le but d'un échantillon limité est d'aller en profondeur dans l'analyse plutôt qu'en largeur. Ce type d'échantillon privilégie la qualité des informations plutôt que la quantité de participants.

Concernant la taille de l'échantillon, les recommandations pour déterminer le nombre optimal d'entretiens varient en fonction du type d'investigation. Généralement, il est conseillé d'en réaliser entre six et dix (Giannelloni & Vernette, 2019). Dans le cadre de ce mémoire, j'ai pu en mener dix grâce à la mobilisation de mon réseau et à ma ténacité à obtenir le plus de témoignages possibles.

4.1.2 Entretiens semi-directifs

J'ai porté mon choix sur des entretiens individuels semi-directifs. Ce format permet de garder un certain contrôle sur les interviews tout en laissant une large place à la liberté d'expression des participants (Gill et al, 2008). Il repose sur des questions ouvertes préparées sans imposer d'ordre strict, ce qui favorise un échange souple, parfois qualifié de non-structuré. Le répondant se trouve au cœur de l'entretien tandis que j'adopte une posture d'écoute active en ajustant le fil de la discussion en fonction des réponses. Ce type d'approche a permis d'explorer les perspectives, les ressentis et les expériences des personnes interrogées. Ces interviews sont donc un moyen efficace de recueillir des données riches et approfondies sur des thématiques, surtout quand celles-ci ne peuvent pas toujours être observées directement (Eisenhardt et Graebner, 2007).

La création d'un guide d'entretien (cf. sous-section suivante) s'est révélée utile pour structurer les échanges et assurer une certaine cohérence dans les thématiques abordées (Pin, 2023). Les questions ont été adaptées en fonction du répondant et de sa position.

Cette méthode de recherche m'a permis d'obtenir des données qualitatives riches et contextualisées. Grâce à l'analyse de ces dernières, je pourrais identifier divers thèmes et comprendre les différentes nuances et complexités de la jeune parentalité en entreprise actuellement. Ces entretiens me permettront d'élargir ma compréhension au maximum des liens entre le bien-être parental et l'entreprise, ainsi que les défis et opportunités qu'ils représentent.

4.1.3 Guide d'entretien

J'ai élaboré un guide d'entretien structuré en quatre parties distinctes, chacune conçue pour explorer des aspects spécifiques liés à mon sujet de recherche. Voici les quatre parties abordées au cours de mes entretiens (Vernette, 2017) :

- Première partie : Introduction et mise en confiance : Cette première partie est consacrée à établir un climat de confiance avec le répondant. Le but est de permettre au participant de se présenter et de parler librement de ses activités professionnelles. Elle vise à créer une situation détendue, en reposant sur les bases d'une conversation ouverte et honnête, tout en fournissant un contexte pour les discussions ultérieures.
- Deuxième partie : Exploration du sujet principal : Une fois la glace brisée, cette partie se concentre sur le cœur de l'étude. Les questions de recherches abordées ici sont directement liées au thème de recherche, et permettent d'explorer les perceptions et les expériences du répondant.
- Troisième partie : Approfondissement : Cette phase permet d'approfondir le sujet en abordant les questions les plus cruciales. Le répondant est invité à partager des analyses détaillées et des réflexions approfondies sur les aspects les plus significatifs de l'étude.
- Quatrième partie : Conclusion et perspectives : Pour clore l'entretien, cette dernière partie invite le participant à proposer des idées et des suggestions. Elle offre également l'occasion de récapituler les points clés et de remercier le répondant pour sa contribution, assurant ainsi une conclusion harmonieuse à l'entretien.

Ce guide d'entretien permet une discussion évolutive. En effet, les questions sont conçues afin d'encourager l'expression libre des répondants. Le chercheur doit pouvoir s'adapter, afin de reconfigurer l'ordre ou la formulation en fonction du déroulement de l'entretien. Ce guide est donc un fil conducteur, sans cadre strict, avec la possibilité de s'exprimer de façon spontanée (Rabionet, 2011). Les retranscriptions complètes des entretiens réalisés sont disponibles sur demande, dans le respect de la confidentialité des participants.

| Première partie : introduction et mise en confiance | |
|--|---|
| Thème 1 : Présentation du manager et de son entreprise | <ul style="list-style-type: none"> → Pouvez-vous me parler brièvement de votre rôle au sein de l'entreprise et de la composition de votre équipe ? → Y a-t-il actuellement de jeunes parents dans votre équipe ? Combien environ ? → Comment décririez-vous l'ambiance générale et le niveau de bien-être de votre équipe aujourd'hui ? |
| Deuxième partie : exploration du sujet principal | |
| Thème 2 : Conciliation vie professionnelle et vie privée | <ul style="list-style-type: none"> → Avez-vous déjà été confronté à des situations où un collaborateur exprimait des difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale ? → Quelles sont les principales difficultés rencontrées par les jeunes parents dans ce contexte ? |
| Troisième partie : approfondissement | |
| Thème 3 : Rôle du manager | <ul style="list-style-type: none"> → Quel est votre rôle en tant que manager vis-à-vis de ces collaborateurs ? → Disposez-vous de leviers concrets pour soutenir leur bien-être ? Lesquels ? |
| Thème 4 : Dispositifs existants | <ul style="list-style-type: none"> → Quelles sont les principales politiques ou initiatives de bien-être mises en place dans votre entreprise pour soutenir le bien-être des jeunes parents ? → Ces dispositifs sont-ils connus, utilisés et efficaces ? |
| Thème 5 : Perceptions organisationnelles | <ul style="list-style-type: none"> → Quels sont, selon vous, les principaux défis auxquels votre entreprise fait face lorsqu'il s'agit de soutenir le bien-être des jeunes parents ? → Comment percevez-vous l'efficacité de ces politiques sur le bien-être des employés ? → Pensez-vous que ces initiatives ont un impact positif sur la performance globale de votre entreprise ? |
| Thème 6 : Égalité hommes/femmes face à la parentalité | <ul style="list-style-type: none"> → L'entreprise offre-t-elle, selon vous, un soutien équitable aux deux parents ? → Avez-vous observé des différences dans la manière dont les hommes et les femmes vivent leur parentalité au travail ? → Les pères rencontrent-ils les mêmes défis que les mères en milieu professionnel ? |
| Thème 7 : Freins et obstacles | <ul style="list-style-type: none"> → Quelles sont, d'après vous, les principales contraintes (budgétaires, organisationnelle, culturelles) qui freinent la mise en place ou l'amélioration des politiques de bien-être parental ? |
| Quatrième partie : conclusion et perspectives | |
| Thème 8 : Pistes d'amélioration/bonnes pratiques | <ul style="list-style-type: none"> → Quelles actions supplémentaires concrètes pourraient être mises en place pour améliorer le bien-être des jeunes parents ? → Avez-vous observé des pratiques inspirantes au sein d'autres équipes ou entreprises ? |

4.1.4 Présentation des intervenants

Je vous présente ci-dessous, les dix répondants avec qui j'ai eu la chance d'échanger lors de cette étude qualitative.

| Nom, Prénom | Fonction | Entreprise | Date | Durée |
|----------------------------------|---|-----------------------------|---------------|------------|
| Wats, Marie Christine | Formatrice et coach certifiée dans la prévention du burnout parental | Mazale Solution | 25 mars 2024 | 1h |
| Nguyen, Pauline | Coach bien-être professionnelle Chief Happiness Officer | CoaleSens | 04 avril 2024 | 1h |
| Dekker, Tim | Chief Happiness Officer | NV Yan | 28 mars 2024 | 40 minutes |
| Grégoire, Marielle | Formatrice en entreprise Coach des Ressources Humaines Facilitatrice | SD Worx | 02 avril 2024 | 45 minutes |
| Martin, Catherine | Consultante Ressources Humaines Accompagnante du changement et du mieux-être en entreprise | Catherine Martin Conseil | 11 avril 2024 | 30 minutes |
| Spitaels Laurence | Coordinatrice bien-être | Lidl | 21 avril 2024 | 45 minutes |
| Puerta Escobar, Elizabeth | Manager Ressources Humaines Chief Happiness Officer | The Signalling Company | 14 mars 2024 | 25 minutes |
| Gelise, Marc | Directeur Administrateur Namur Capital | Belfius Banque & Assurances | 24 avril 2024 | 45 minutes |
| Hostyn, Charline | Responsable de l'Apprentissage, du Développement et du Leadership Ressources Humaines | Belfius Banque & Assurances | 09 avril 2024 | 35 minutes |
| Nicolaï, Alice | Corporate Office, People, Brand and Communications, Human Resources | Belfius Banque & Assurances | 31 mars 2024 | 30 minutes |

4.2 Justification des choix méthodologiques

Dans le cadre de ce mémoire sur le bien-être des jeunes parents en entreprise, il m'a semblé essentiel de privilégier des entretiens qualitatifs plutôt qu'une enquête quantitative. J'ai donc opté pour une approche qualitative, un choix méthodologique pertinent pour plusieurs raisons :

Une étude qualitative permet d'explorer en profondeur les perspectives organisationnelles. Contrairement à une recherche quantitative, qui se limite souvent à des chiffres et des données, l'approche qualitative est intéressante pour comprendre les nuances et les complexités des politiques et des pratiques mises en place par les entreprises pour soutenir le bien-être au travail, notamment pour les jeunes parents. Il est indispensable de comprendre les ressentis, les émotions, les perceptions et les défis quotidiens auxquels les entreprises sont confrontées, afin de proposer des recommandations fiables et pertinentes (Vermette, 2017)

De plus, une étude qualitative offre une certaine flexibilité. En effet, elle permet d'adapter progressivement la collecte de données au fur et à mesure des entretiens. Cette souplesse permet d'explorer de nouveaux aspects qui n'auraient pas été envisagés initialement, enrichissant ainsi la compréhension de la problématique. Cela ouvre la voie à de nouvelles pistes d'action et de réflexion, et permet d'explorer des initiatives innovantes et avant-gardistes.

En privilégiant des entretiens semi-directifs avec des responsables des ressources humaines ou des coaches spécialisés dans le bien-être professionnel, il est plus facile d'obtenir des aperçus des processus de décision, des limites, des barrières et des contraintes organisationnelles. Cette approche simplifie la compréhension des obstacles et des défis auxquels les entreprises sont confrontées dans la mise en œuvre de politiques de bien-être. Pour formuler des recommandations pertinentes et adaptées, il est nécessaire de prendre en compte la diversité des situations professionnelles, ainsi que les spécificités culturelles et organisationnelles des entreprises. L'objectif est d'obtenir une perspective organisationnelle complète sur les politiques, pratiques et défis liés au bien-être au travail des jeunes parents (Pin, 2023).

En outre, cette approche me donne l'opportunité d'explorer en profondeur l'influence de la culture d'entreprise sur le soutien apporté aux jeunes parents. Cette dimension complexe est plus facilement abordable à travers des entretiens approfondis que par des questionnaires standardisés.

La méthodologie qualitative me permet de plonger au cœur des réflexions et des pensées des professionnels, de mieux comprendre les avis et les expériences variées selon les entreprises et d'obtenir des perspectives diversifiées sur le sujet et la problématique étudiée.

4.3 Limites de l'étude qualitative

Même si l'étude qualitative est souvent pertinente et privilégiée, elle peut parfois présenter certaines limites. Pour mettre en lumière ses faiblesses, j'ai notamment utilisé le travail de Querios et al (2017).

Selon l'analyse de Querios et al. (2017), et comme le souligne Morin (2010), le sens que les individus attribuent à leur travail est subjectif, influencé par leurs émotions, leurs expériences personnelles et

leurs caractéristiques individuelles. De même, dans le cadre d'une étude qualitative, il est possible que le chercheur sans s'en rendre compte interprète certains résultats à travers son regard personnel.

Contrairement aux études quantitatives, les études qualitatives ne cherchent pas à produire des résultats généralisables à une population plus large. L'étude qualitative repose sur de petits échantillons ciblés, leurs résultats ne visent donc pas une généralisation statistique (Quieros et al, 2017). La recherche qualitative se base sur la compréhension approfondie d'un sujet spécifique, ce qui peut limiter donc la transférabilité des conclusions à d'autres contextes (Quivy et Van Campenhoudt, 2011).

De plus, en ce qui concerne l'échantillonnage, celui-ci présente d'autres défis, car il s'agit souvent d'un échantillonnage par convenance ou jugement, ce qui signifie un choix non aléatoire des participants (Quieros et al, 2017).

Enfin, les études qualitatives peuvent être également moins structurées que les études quantitatives, ce qui rend plus difficile d'assurer la validité et la reproductibilité des résultats. L'analyse peut être très complexe, car les données sont souvent riches et nuancées, rendant leur traitement plus délicat. Les conclusions peuvent alors être jugées imprécises ou trop larges (Quieros et al, 2017).

4.4 Intérêt d'une étude quantitative complémentaire

Dans une démarche de recherche, il peut être particulièrement pertinent de compléter une étude qualitative par une approche quantitative. L'intégration de cette approche quantitative vient renforcer et élargir les premiers résultats de l'étude qualitative, qui sont plus riches et nuancés, favorisant une compréhension en profondeur (Creswell, 2003).

L'étude quantitative joue un rôle crucial en validant et en généralisant les résultats obtenus à partir d'un échantillon plus large. Elle apporte une mesure chiffrée, ce qui permet de quantifier les tendances et les relations observées. Cette quantification peut s'avérer essentielle pour évaluer l'impact des phénomènes étudiés (Vernette, 2017).

La méthodologie rigoureuse et l'utilisation des outils d'analyse statistique associée à l'étude quantitative renforcent la crédibilité scientifique de la recherche. Ces outils permettent de tester des hypothèses de manière systématique, ce qui est utile pour établir des conclusions solides et fiables.

En conclusion, en combinant les deux approches, les chercheurs peuvent tirer parti des forces de chacun. Cette complémentarité permet d'obtenir une vue d'ensemble plus complète et équilibrée, afin de répondre de manière plus pertinente aux défis et opportunités présentés par les nouvelles pratiques du bien-être au travail des jeunes parents (Creswell, 2003).

5 Résultats

→ Le bien-être au travail

Plusieurs intervenants soulignent une belle évolution de la perception du bien-être au travail, surtout depuis l'arrivée de nouvelles générations sur le marché de l'emploi. Madame Grégoire insiste sur le rôle joué par les millennials dans cette transformation. Selon elle, la notion de bien-être a énormément évolué ces dix dernières années, et nombreuses sont les entreprises qui atteignent un niveau élevé dans ce domaine. Elle explique que les collaborateurs formulent mieux leurs attentes et se sentent plus libres de s'exprimer. Parallèlement, les organisations mettent de plus en plus d'initiatives en place pour améliorer l'expérience professionnelle. Madame Nguyen explique que de nombreuses entreprises font appel à des coachs d'entreprise dans une volonté de progresser, ce qu'elle interprète comme un signe d'ouverture d'esprit.

Des pratiques concrètes illustrent cette évolution comme le témoignent Madame Hostyn et Madame Nicolaï. Madame Hostyn mentionne la mise en place régulière d'enquêtes d'engagement avec un taux de participation remarquable, signe, selon elle, de l'intérêt que portent les employés aux démarches de bien-être. Des ateliers sur le perfectionnisme, de la méditation, du yoga, ainsi qu'une semaine du bien-être entièrement dédiée à ces thématiques. Madame Nicolaï ajoute l'importance de l'environnement bienveillant cultivé chez Belfius : selon elle l'entreprise est « *très ouverte, sans jugement* » et permet une liberté de parole. Monsieur Gelise dans la même dynamique, explique qu'il a lui aussi fait appel à une société externe pour réaliser une enquête indépendante au sein de son entreprise récoltant un taux de participation de 80%. Monsieur Gelise constate que les jeunes collaborateurs se sentent reconnus et particulièrement investis dans les activités qui ont du sens.

Cependant, certains répondants nuancent cette vision positive et rappellent que la transition vers une culture du bien-être n'est pas encore universellement acquise. Madame Martin explique que certaines entreprises sont encore trop figées avec de mauvais modes de fonctionnement et ne sont pas prêtes à reconnaître les dysfonctionnements liés au bien-être. Madame Nguyen complète cette idée avec le fait que l'homme ne sait pas toujours s'adapter aux changements rapides liés à la santé mentale et la déconnexion au travail.

→ Le positionnement des entreprises face à la parentalité

Tous les professionnels interrogés confirment avoir encadré ou encadrent actuellement de jeunes parents au sein de leurs équipes. Malgré une prise de conscience autour de ces enjeux liés à la parentalité au travail, aucune des entreprises mentionnées n'a encore mis en place de structure dédiée à l'accompagnement de la parentalité. Madame Grégoire dans sa posture de coach explique que les travailleurs abordent souvent les éléments de leur sphère privée, mais le thème spécifique de la parentalité reste peu abordé. Ce silence représente la difficulté à verbaliser ces enjeux dans le cadre professionnel. Les répondants et les coachs affirment qu'il existe peu d'entreprises mettant en place une charte de parentalité et que les initiatives concrètes restent rares et spontanées. Madame Hostyn, madame Nicolaï, madame Puerta, monsieur Gelise et madame Spitaels, expriment pourtant une volonté d'approfondir ces questions.

Très peu de choses sont mises en place que ce soit par les entreprises ou par l'État. Un travail de fond doit être adopté pour déculpabiliser les salariés qui devraient pouvoir exprimer leurs difficultés sans

craindre les conséquences. Selon Madame Martin, il existe un blocage plus important dans les PME. Certaines entreprises préfèrent éviter d'embaucher des collaborateurs susceptibles de demander un congé parental, car elles ont moins les moyens d'assurer leur remplacement. Madame Puerta renforce également l'idée de Madame Martin. Elle exprime une certaine difficulté due à l'entreprise en pleine croissance dans laquelle elle travaille. Les jeunes entreprises disposent rarement de mesures formelles liées au bien-être en général et donc encore moins liées au bien-être parental. Hormis quelques pratiques ponctuelles comme le télétravail ou de petites attentions comme, l'envoi de chocolats à certaines occasions. La culture d'une entreprise naissante est très marquée par le tabou autour de la parentalité jugée inadaptée au monde du travail. La responsable des ressources humaines reconnaît que la première question qu'elle pose lors de l'embauche est : « *est-ce que tu veux avoir un autre enfant ? Car l'entreprise ne peut pas se permettre de ne pas avoir des personnes à 100% présentes. Je sais que les choses ont évolué, que maintenant il y a des choses en place, mais je pense qu'il reste quand même beaucoup de choses à faire* ».

Pourtant, Madame Grégoire rappelle que la législation belge prévoit plusieurs dispositifs d'aménagements pour les jeunes parents avec le congé de maternité, le congé de naissance et le congé parental. Elle explique que les entreprises avec lesquelles elle travaille utilisent ces congés et proposent aux parents de travailler à temps partiel et proposent un soutien aux jeunes parents. Cependant, elle constate aussi que certaines entreprises hésitent à mettre en place des politiques trop ciblées, car il y a une diversité grandissante des profils. Les entreprises craignent donc d'exclure ceux qui ne se reconnaissent pas dans ces dispositifs. Madame Watz n'est pas tout à fait d'accord, car selon elle, la parentalité peut s'appliquer à tous.

Madame Spitaels met en évidence la difficulté d'adapter des politiques parentalités à certains métiers : dans des dépôts ou dans les magasins où les horaires sont peu modulables et les aménagements sont compliqué à mettre en place.

Dans de petites entreprises, certains dirigeants ayant dû jongler eux-mêmes avec leurs contraintes personnelles et professionnelles peuvent se montrer moins réceptifs aux besoins spécifiques des jeunes parents. Madame Grégoire déclare : « *les boss vont plutôt être détachés de ça, non pas par manque de compréhension, mais ce qu'ils ont appris à se débrouiller seuls* ». Madame Watz est totalement sur la même longueur d'onde en expliquant que certaines entreprises sont encore trop ancrées dans des mentalités dépassées, elle cite l'exemple d'une directrice des ressources humaines : « *ça va, on s'est débrouillé, on n'a embêté personne et maintenant ce serait à l'employeur de faciliter la vie des parents, donc il ne faut pas exagérer* ». Ces propos illustrent bien le positionnement de certaines entreprises face à la parentalité qui n'est pas encore intégrée dans la culture et plutôt traitée comme une affaire privée et déconnectée de la sphère professionnelle.

Madame Nicolai explique qu'il y a un manque d'information disponible et ainsi que des lacunes dans la manière dont elles sont transmises. Même si la communication existe, elle n'est pas toujours lue ou remarquée. Madame Hostyn rajoute que les informations sont souvent diffusées, mais qu'elles ne sont pas suffisamment entendues. Dans une petite structure comme celle de madame Puerta, le manque d'information est flagrant. Elle explique que certains jeunes pères n'étaient pas du tout au courant de leurs droits en matière de congé.

→ Les défis des jeunes parents selon les entreprises

Il était important de comprendre les défis des jeunes parents perçus par les entreprises. Les défis rencontrés sont nombreux et parfois peu connus ou sous-estimés par les structures professionnelles. Plusieurs répondants soulignent une évolution significative des attentes et des pressions liées à la parentalité.

Deux interlocuteurs sur dix mentionnent le recul de l'âge de la pension, modifiant ainsi les dynamiques familiales. Il n'est plus toujours possible de s'appuyer sur les grands-parents pour la garde des enfants. De plus, de plus en plus nombreux sont les couples qui travaillent tous les deux à temps plein, ce qui complique l'organisation du quotidien (Madame Grégoire). Madame Watz partage cette analyse et constate que les jeunes générations vivent une parentalité plus exigeante que les précédentes, car il y a davantage de pression et une volonté d'accomplissement personnel. Cette tendance est décrite comme une envie de vouloir exceller dans tous les rôles, parents, collaborateurs, conjoints, amis. C'est un peu comme une course à la performance sociale qui peut mener à l'épuisement. « *On est dans un monde où tout le monde veut s'épanouir à titre personnel, en ce compris aussi, et à juste titre, les jeunes parents. Et donc il est parfois difficile d'être un parent exemplaire, un collaborateur exemplaire, un conjoint exemplaire, un ami exemplaire* » (Madame Grégoire).

Les jeunes parents font parfois face à un manque d'information concernant les mesures qui les concernent, notamment celles liées à la loi ou à certaines mesures complémentaires, comme quelques jours de congé en plus ou une salle d'allaitement. Madame Nicolaï explique qu'il y a un manque d'information disponible et également la manière dont elles sont transmises. Même si la communication existe, elle n'est pas toujours lue ou remarquée. Madame Hostyn rajoute que les informations sont souvent diffusées, mais qu'elles ne sont pas suffisamment entendues. Dans une petite structure comme celle de madame Puerta, le manque d'information est flagrant. Elle explique que certains jeunes papas n'étaient pas du tout au courant de leurs droits en matière de congé.

Tous sont d'accord pour dire que la conciliation travail-famille représente un véritable défi. Monsieur Dekker mentionne le terme « time stress » pour désigner le sentiment d'être attendu à deux endroits en même temps. L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle devient très compliqué une fois qu'on devient parent. Il compare cette situation à un match de tennis où les parents se revoient la balle sans fin ne sachant plus où donner de la tête. Ce stress impacte la performance, mais aussi la qualité de la relation de couple. La culpabilité est une émotion énergivore et inutile selon Monsieur Dekker. Il est donc important selon les Chief Happiness Officer et les experts en bien-être et parentalité de soulager la culpabilité ressentie par les jeunes parents. Cela peut se traduire par laisser un employé quitter le travail un peu plus tôt et encourager le jeune parent à prendre du temps pour lui. Madame Pauline rejoint l'idée de Monsieur Dekker et explique que jongler entre la gestion de carrière et le développement d'un environnement pour le bébé est une situation très complexe. Déléguer ou demander de l'aide est un réel défi pour les jeunes parents. Elle cite à ce sujet « Quand un enfant naît, il faut un village pour prendre soin de lui » mettant en évidence le besoin de soutien pour les jeunes parents souvent bien trop débordés et démunis face à l'isolement. Il est intéressant de mentionner que ce sont surtout les experts en bien-être qui sont conscients de ces défis, les entreprises parfois un peu moins.

→ La culture managériale

La quasi-totalité des témoignages met en évidence le rôle central du management dans l'accompagnement du bien-être des jeunes parents. Cependant les répondants, que ce soit les responsables/managers où les coachs d'entreprise sont d'accord pour dire que les managers manquent de leviers concrets pour soutenir correctement les jeunes parents. Madame Spitaels en tant que coordinatrice bien-être déclare « *je souhaiterais par exemple avoir accès à plus d'informations, plus de formations. J'aime beaucoup m'instruire et trouver de nouvelles techniques* » montrant une volonté de s'améliorer. Les répondants reconnaissent que les managers pourraient faire davantage et être mieux formés. Madame Hostyn admet « *on pourrait faire plus* » bien que les points de contact des ressources humaines soient disponibles pour répondre aux questions. Elle souligne toutefois que les responsables ne sont eux non plus pas toujours suffisamment formés sur les questions spécifiques à la parentalité. Madame Watz explique qu'il y a un manque de sensibilisation envers les managers, ils ne sont pas toujours au courant de tout concernant la parentalité et ne savent parfois donc pas comment réagir. « *Par exemple, au début de la grossesse, il y a les trois mois sous silence. Durant ces trois mois, il faut savoir que les hormones de la femme vont monter en flèche et donc parfois, c'est les trois mois les plus durs à vivre pour la grossesse. Mais elles ne peuvent pas encore dire qu'elles sont enceintes, il peut y avoir des conflits, on peut être fatigué, on peut être moins disponible, peut-être moins productif. Mais le manager ne le sait pas et c'est le ou la manager, s'il n'a pas encore été parent ou si c'est un homme, il ne sait pas ce que vit une femme durant la grossesse. Donc, le sensibiliser à ça en disant « mais qu'est-ce qui se passe durant les mille premiers jours ? », c'est aussi ça, c'est de l'humain en fait. C'est un petit cours de préparation à la naissance. C'est juste pour la faire se rendre compte de ce qui se passe dans le corps d'une femme quand elle est enceinte de 0 à 3 mois et puis la suite* ».

Les managers adoptent parfois une mauvaise communication envers les jeunes parents. Madame Watz explique qu'il faut par exemple éviter les phrases culpabilisantes comme « *oh zut Sophie, ce n'était pas le moment de tomber enceinte* ». La manager doit accompagner la jeune maman ou le jeune papa et communiquer de manière positive du genre « *C'est une excellente nouvelle ! Félicitations. On va se débrouiller, ne t'inquiète pas.* »

Les managers doivent développer des compétences telles que l'écoute active, la disponibilité, la créativité dans la recherche de solutions, et surtout instaurer une relation de confiance avec le jeune parent. Madame Grégoire précise qu'il ne s'agit pas toujours d'ajouter de nouvelles compétences à maîtriser, mais plutôt de renforcer celles qui sont déjà présentes. Néanmoins, la taille de la structure peut jouer sur cette façon de voir les choses.

Monsieur Gelise adopte de son côté une position plutôt nuancée. Il estime que les managers n'ont pas un rôle spécifique vis-à-vis des jeunes parents, mais plutôt une posture d'ouverture permanente « *notre porte est censée être constamment ouverte, j'ai aussi des responsables dans mes agences qui sont responsables justement de mettre un premier matelas de sécurité et je sais qu'ils sont totalement tous à l'écoute s'il y a un besoin* ». Il souligne l'intérêt de faire appel à des intervenants externes ou de former les responsables à ces problématiques spécifiques afin de mieux soutenir les jeunes parents.

→ La performance

Le lien entre bien-être parental et performance professionnelle fait l'unanimité parmi les personnes interrogées. Tous s'accordent à dire que les politiques parentales pourraient contribuer de manière importante à soulager la charge mentale des collaborateurs. Ne serait-ce que la possibilité de prendre des congés permet de souffler, de ne plus toujours courir entre les obligations familiales et les exigences professionnelles. Cependant pour que cela fonctionne, il faut d'abord que l'organisation place la vie privée au cœur de ses préoccupations et ce qui n'est pas toujours le cas. « *Lorsqu'un collaborateur parvient à concilier ses sphères de vie, son efficacité professionnelle se renforce. Le simple fait de pouvoir assister aux rendez-vous médicaux de son nouveau-né par exemple représente un soulagement et ce soulagement mental se traduit directement dans la qualité du travail fourni* » (Madame Grégoire). Le bien-être au travail déclenche automatiquement des comportements plus pertinents (Madame Nicolai). Madame Spitaels partage cette vision et insiste sur l'importance de l'écoute et du soutien émotionnel apportés aux jeunes parents. Un jeune parent qui se sent reconnu sera moins sujet au stress ou au burn-out, favorisant ainsi sa performance.

Madame Watz mentionne l'étude suisse citée dans la revue de littérature, pour rappeler le retour sur investissement des politiques parentales en entreprise. Les entreprises qui développent des politiques dans ce sens bénéficient d'un retour sur investissement (ROI) de 8% sans même prendre en compte les effets positifs sur l'engagement, la motivation ou la fidélisation. Ces politiques réduisent l'absentéisme et participent à une augmentation de la productivité.

Monsieur Dekker, mets l'accent sur la vulnérabilité de la tranche d'âge entre 28 et 38 ans. Il explique que ce sont les employés les plus productifs et ils représentent la force vive de l'entreprise, mais ceux qui font aussi face à plus de difficulté, notamment la conciliation de la vie de famille et vie professionnelle. « *Si vous donnez à un jeune parent une tâche qui demande beaucoup de concentration et que cette personne dort mal depuis dix jours, vous obtiendrez de mauvais résultats* » (Monsieur Dekker). Pour éviter ce manque de performance, la première question qu'il pose le matin aux jeunes parents est : « *as-tu bien dormi ?* ». Si la réponse est négative, il affecte un collègue plus expérimenté pour soutenir la personne en difficulté. La personne se sent donc soutenue et considérée. « *Si vous travaillez, disons, une heure et demie de moins par jour, mais que votre productivité augmente de 30 % dans la journée, vous compensez largement* ». Il explique donc qu'il vaut mieux parfois faire moins, mais mieux. Selon les répondants, les politiques parentales en entreprise rendent les jeunes parents plus heureux et réduisent le stress ainsi que le taux de maladie, améliorant directement la performance globale de l'organisation.

Monsieur Gelise va également dans le même sens et rajoute un point de vue très intéressant : « *Si je devais parler des valeurs de base, c'est un triangle, tu imagines un triangle, trois sommets, évidemment, et c'est un triangle équilatéral, donc ça veut dire que les côtés ont les mêmes dimensions, donc les angles aussi, donc il n'y a pas un côté qui est plus important ou différent des autres, c'est un équilibre parfait. Et la base du triangle, avec les deux sommets à la base, c'est un bien-être, deux esprits d'équipe, et le sommet c'est la performance. Et donc mon principe, et je le répète à peu près à chaque réunion, c'est qu'à partir du moment où une personne est bien dans son entreprise, et qu'elle est parfaitement intégrée dans son équipe, la performance, elle vient automatiquement. Donc si le bien-être est négligé, on le ressent tout de suite.*

→ Les inégalités parentales au travail

L'égalité parentale est une condition pour que la conciliation travail-famille puisse se mettre en place. En effet, les inégalités nuisent au bien-être des jeunes parents en déséquilibrant la répartition des charges familiales et en ne laissant pas toujours les mêmes chances aux femmes qu'aux hommes, ce qui limite l'accès à la conciliation entre ces deux sphères.

Marc Gelise témoigne de son engagement en faveur de l'égalité en expliquant avoir déjà recruté une collaboratrice pour un poste à haute responsabilité alors qu'elle était enceinte. Il insiste qu'une grossesse ne devrait jamais freiner une opportunité professionnelle. Il déclare *« je précise que j'ai déjà engagé une personne qui était enceinte. Je trouve que c'est un élément important qui prouve qu'il n'y a aucune influence négative, vous êtes enceinte donc on va attendre, revenez une fois qu'il aura deux ans, on sera mieux. Pour moi, ça n'a strictement rien à voir »*. Un homme comme une femme doit avoir accès aux mêmes droits et mêmes chances.

Madame Grégoire partage cette vision d'égalité de traitement, mais elle souligne un décalage culturel entre les régions du pays. En Wallonie, reste ancrée dans un modèle plus traditionnel où l'homme est perçu comme un chef de famille et la famille comme celle qui s'occupe des enfants et sacrifie sa carrière. *« Je reconnais qu'en Wallonie, je vois encore très peu de papas qui osent dire, moi, j'ai quitté le boulot parce que mon gosse était malade. Moi, j'ai laissé ma femme faire carrière. C'est beaucoup plus rare. C'est vraiment une mentalité assez traditionnelle »*.

Les hommes et les femmes ne vivent pas leur parentalité de la même manière au travail. Trois quarts des intervenants sont d'accord pour dire que les hommes ont plus de mal à se confier même si ça a tendance à évoluer. Les hommes sont encore trop jugés lorsqu'ils prennent leur congé parental, freinant ainsi leur engagement en tant que père (Madame Martin). Monsieur Dekker ajoute que les programmes d'accompagnement sont parfois trop centrés sur les femmes, au détriment des émotions des jeunes pères. *« Les hommes ressentent le même sentiment de culpabilité et le même stress que les femmes. Il faut vraiment parler du concept de « jeune parent »*. Madame Nguyen complète ces analyses en expliquant que même si les droits légaux sont similaires pour les deux parents, peu d'hommes osent les exercer.

Quant aux femmes, elles restent prisonnières d'une vision encore trop traditionnelle. Selon madame Martin, elles portent une charge mentale plus lourde que celle des hommes : ce sont encore souvent elles qui se soucient de l'organisation familiale. Les femmes se mettent également des barrières, parfois sans s'en rendre compte. Madame Watz souligne qu'elles subissent encore une société patriarcale qui les pénalise.

Cependant, les répondants rappellent que ces mentalités dépendent aussi de l'ADN de l'entreprise. Les équilibres s'ajustent plus facilement si la culture d'entreprise est plus inclusive et bienveillante. Madame Hostyn explique que chez Belfius le congé parental n'est absolument pas mal vu et elle déclare *« On pousse souvent les jeunes mamans à prendre plus de responsabilités, à monter dans la hiérarchie. La flexibilité, elle est mise en place, profitez-en, mais ne vous laissez pas stopper dans votre carrière parce que c'est souvent plutôt la maman qui se met des barrières elle-même. »*. Madame Spitaels et Monsieur Gelise expriment que de plus en plus d'hommes osent libérer la parole. Monsieur Gelise partage également qu'il a vu plusieurs hommes pleurer ou se confier sur leurs difficultés, preuve que les barrières émotionnelles commencent à tomber : *« On vous traite de la même façon, donc*

parlez. » À ses yeux, la jeune génération notamment la génération Z adopte une approche plus flexible et plus libre vis-à-vis des rôles parentaux : « *La formule d'origine c'est "choisir c'est renoncer" et je pense que maintenant il y en a qui l'ont transformé en "choisir c'est préférer".* » Tous s'accordent à dire que les mentalités évoluent peu à peu, mais qu'elles sont encore profondément marquées par une vision traditionnelle.

Les hommes font aussi face à des remarques déplacées, les isolant encore plus à leur rôle de père et dans l'envie de s'investir du côté familial. Madame Watz explique que certains pères entendent des phrases du type « *on comprend que tu sois papa, mais ici on a besoin de personnes disponibles* », « *tu prends déjà un jour de congé pour ton enfant malade ? Et ta femme, elle ne sait pas s'en occuper ?* »

Il reste donc, selon les répondants, des résistances culturelles profondes qui freinent les mères comme les pères.

→ Les politiques de conciliation et de bien-être

Les initiatives ci-dessous représentent dans certains cas des mesures déjà mises en place et d'autres des idées suggérées par les responsables ou les experts. La conciliation entre vie professionnelle et vie familiale fait l'objet de nombreuses initiatives d'aménagement dans les entreprises dans le but d'augmenter le bien-être des jeunes parents. Cependant, les réponses apportées varient fortement selon les structures, les moyens disponibles, et les mentalités managériales.

Madame Grégoire distingue certaines actions comme étant du « show » et non pas des leviers concrets d'actions. Si certains événements comme le family day, une journée durant laquelle les enfants sont invités sur le lieu de travail, existent, ils ne résolvent aucune des problématiques que vivent les jeunes parents. En revanche, la flexibilité des horaires et le soutien managérial font une réelle différence. Elle cite l'exemple d'un collègue en 4/5e temps, qui ne travaille pas le mercredi et considère ce jour comme sa « *source d'énergie* » : « *je suis avec mon tout petit, j'adore, on prend du temps pour nous, on va marcher, on crée des liens et des moments qualité en famille. Et à côté de ça je continue à adorer mon boulot. Ça me redonne de l'énergie dans les deux domaines.* » Madame Hostyn confirme que la flexibilité est un atout précieux. Les collaborateurs peuvent adapter leurs horaires, en commençant plus tôt ou en finissant plus tard, voire travailler en soirée si nécessaire.

De petites initiatives peuvent également avoir un impact sur la conciliation des deux sphères. Madame Nicolaï explique qu'il y a une salle de sport qui permet de pratiquer son sport au travail comme ça, ce qui évite de devoir le faire en soirée à la maison. Madame Hostyn explique qu'il y a une petite pièce appelée « *zen room* » pour que les travailleurs puissent se détendre, mais pour que les jeunes mères puissent aussi tirer leur lait en toute tranquillité. Il y a également des « *sessions avec des personnes de confiance* », bien que l'information ne soit pas toujours bien relayée.

Chez Lidl, Madame Spitaels évoque des réalités contrastées. D'une part, l'entreprise prend en charge une partie des frais de garde et propose des infrastructures comme une salle de repos pour les jeunes mères (notamment pour tirer leur lait), un congé d'allaitement, ou encore un soutien psychologique gratuit (jusqu'à six séances). D'autre part, ces mesures restent limitées aux employés de bureau. Les ouvrières sont écartées après six mois de grossesse, mais ne bénéficient pas des mêmes aménagements que leurs collègues administratifs. Elle ajoute : « *À partir du moment où quelqu'un*

prend la décision d'avoir un enfant, c'est une décision qui débouche sur beaucoup de responsabilités. Lidl n'est pas responsable du fait qu'un collaborateur a un enfant et n'arrive pas à concilier ce fait ».

Monsieur Dekker, Chief Happiness Officer, explique qu'il faut agir directement sur les horaires : il a imposé une plage de travail de 9h30 à 16h30 afin de limiter le sentiment de culpabilité chez les jeunes parents. Il utilise également sa propre expérience comme un miroir ou les collaborateurs peuvent s'identifier.

Madame Nguyen, quant à elle, reconnaît l'utilité de certains services (lessive, plats à emporter), mais estime qu'ils ne répondent pas au cœur du problème. Elle explique que les jeunes parents ont besoin d'un cadre clair et adaptable, une flexibilité des horaires, et surtout une personne de confiance vers qui ils peuvent se tourner. Elle met en avant l'idée d'un accompagnement personnalisé, pour aider les parents à mieux comprendre leurs propres limites et à trouver des ressources sur lesquelles s'appuyer.

Chez monsieur Gelise, la souplesse est également au cœur du fonctionnement. Dans cette PME, un système de « flottabilité » permet aux employés d'arriver plus tard (8h45) ou de partir plus tôt (17h), ou encore d'étaler leur temps de travail pour adapter une semaine de 36 heures selon les besoins. Il reconnaît que la reprise à 100 % après une naissance n'est pas toujours possible ni souhaitable, et propose donc un 4/5e même après la fin des congés, pour une durée indéterminée si nécessaire. Gelise explique : « *On essaie de s'adapter c'est énorme pour une PME !* » Il admet toutefois qu'aucune politique spécifique de bien-être parental ou charte de parentalité n'existe formellement. Il considère que ces besoins sont déjà intégrés dans la culture globale de flexibilité et de communication de l'entreprise. Face à ces défis, il a mis en place une flexibilité maximale et adapté les horaires de travail. Ces gestes renforcent la confiance et la reconnaissance des salariés. Il ajoute « *Pourquoi ne pas faire pour les jeunes parents ce qu'on fait déjà pour les personnes en fin de carrières ou pour les nouveaux arrivants ?* ». Faisant référence à un programme de transition douce vers la retraite et un welcome pack pour les nouveaux collaborateurs signe d'accompagnement et de soutien.

→ Les limites

Il m'était important de comprendre pourquoi certaines entreprises ne mettent pas en place des politiques de bien-être liées à la parentalité. Y a-t-il des contraintes budgétaires ? Managériales ? Organisationnelles ?

L'un des principaux freins exprimés par les entreprises concernant la mise en place de politiques spécifiques à la parentalité est celui du budget, sans grande surprise. La mise en place de crèche par exemple est citée comme investissement lourd et énergivore auquel s'ajoutent des contraintes réglementaires parfois complexes à gérer. Par ailleurs, il existe une multitude de mesures qui ne nécessitent pas de grands investissements financiers.

Madame Puerta explique un constat différent. L'enjeu selon elle n'est pas tant le budget, mais plutôt un manque d'information. Elle souligne que, faute de ressources, les petites structures n'ont pas encore intégré pleinement les dispositifs existants ni leur intérêt stratégique. Elle admet que c'est un sujet flou et peu discuté dans son environnement de travail.

Cependant, les principaux freins mentionnés par les spécialistes sont tout autres. Madame Grégoire, Martin, Dekker et Watz évoquent une forme de « *paresse organisationnelle* » et appellent à un changement de mentalité. Les chefs d'entreprise dans les petites structures ne perçoivent pas la

parentalité comme faisant partie de leurs responsabilités. Tous les experts expliquent qu'il y a de nombreuses solutions à coût nul. « *Toutes les entreprises ne peuvent pas se permettre de dépenser un budget dans des crèches, mais cela ne doit pas empêcher d'agir autrement* » (Monsieur Dekker). Madame Watz propose une meilleure communication, plus d'écoute, un aménagement des horaires ou encore la formation des managers à la conciliation travail-famille. La limite réside aussi dans le manque de créativité de la part des entreprises. Elle déclare : « *une entreprise qui veut, elle peut* ». Les entreprises doivent être créatives pour trouver des idées, tout ne tourne pas autour du budget (Madame Martin)

L'évolution des mentalités et le souhait des jeunes parents de s'investir pleinement dans leur vie familiale pourraient être un défi pour les entreprises. En effet, il faut qu'elles s'adaptent si leur intérêt est d'attirer et fidéliser leurs talents. Selon Madame Martin « *les entreprises qui ont déjà mis en place le télétravail ou la flexibilité ont tout compris* ». Madame Nguyen rejoint cette idée que la transformation culturelle en cours est rapide avec une nouvelle génération dont les attentes diffèrent. Les entreprises peuvent elles aussi se sentir dépassées. Pourtant, elles doivent réagir à cette étape de vie majeure des jeunes parents. « *L'employeur a perdu la bataille fondamentalement s'il ne s'adapte pas aux besoins* » (Monsieur Gelise). Le refus d'évoluer avec les attentes parentales compromet le bien-être des collaborateurs, mais aussi la capacité de l'entreprise à survivre dans un environnement de plus en plus exigeant.

→ Pour aller plus loin

Parmi les idées supplémentaires évoquées pour améliorer la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, l'importance d'un accompagnement psychologique ciblé revient régulièrement. Madame Grégoire évoque le cas d'une jeune maman, également jeune manager, qui cumule les responsabilités parentales et professionnelles avec difficulté : « *Elle va chercher un soutien que la cheffe d'équipe ne saurait pas lui donner et, d'ailleurs, n'en a pas les compétences.* » Pour elle, un accompagnement professionnel extérieur, financé par l'entreprise, serait une réponse pertinente. Madame Puerta partage cet avis et souligne l'intérêt du coaching psychologique, notamment dans les périodes charnières, pour aider à retrouver une harmonie entre la vie familiale et le travail.

Madame Nicolaï évoque l'objectif de créer un petit supermarché interne ou même une crèche d'entreprise, afin de simplifier le quotidien des parents. Ces projets sont freinés par des contraintes logistiques et budgétaires, mais la volonté d'offrir des solutions pratiques pour alléger la charge est bien présente. Madame Martin propose des solutions très concrètes comme le chèque "enfant malade", des partenariats avec des crèches, ou encore des services annexes comme les courses ou le repassage. La créativité peut permettre d'agir : « *Ils doivent être créatifs pour trouver du budget. Quand une entreprise veut, elle peut.* »

Madame Nguyen insiste sur le travail personnel et la communication au sein du couple parental. Elle suggère des ateliers ou workshops pour apprendre à mieux gérer la charge mentale, échanger avec d'autres parents et, surtout, intégrer le partenaire dans ce processus d'ajustement.

Monsieur Gelise propose des idées innovantes, comme l'instauration de jours parentaux supplémentaires pour les jeunes pères : cinq jours par an pendant les cinq premières années de l'enfant, en plus des congés légaux, afin de mieux accompagner sa partenaire dans les moments clés de la parentalité. Il imagine aussi la création d'un "pack jeune parent", mis en place avant la naissance

et jusqu'à trois mois après l'accouchement. Ce pack inclurait un suivi personnalisé, avec un entretien avant le retour au travail pour discuter des appréhensions, des besoins spécifiques, et proposer un plan de reprise individualisé. Il suggère également de désigner un manager du même service comme personne de référence pour accompagner le salarié dans sa réintégration. Madame Watz partage à 100% l'idée de Monsieur Gelise. La démarche de « re-onboarding et off-boarding » est très intéressante. Il s'agit de préparer le départ et accompagner le retour avec des entretiens structurés :

- Comment se sent le salarié ?
- Souhaite-t-il rester informé pendant son absence ?
- Qui le remplacera ?
- Quelles sont ses attentes pour la reprise ?

À son retour, un échange est prévu sur ce qui s'est passé dans l'entreprise, sur l'accouchement, sur ses besoins spécifiques. Il ne s'agit pas d'une simple formalité, mais d'un véritable suivi personnalisé, humain et bienveillant.

Marie-Christine Watz plaide pour la nomination d'un référent parental : une personne formée aux questions familiales, capable de fournir des réponses, de partager des ressources, et d'organiser des ateliers de prévention, notamment autour des "mille premiers jours" de l'enfant. Elle décrit ces ateliers comme de vrais cadeaux de l'entreprise, destinés aux jeunes parents, visant à les aider à mieux vivre cette étape. Selon elle, les espaces d'échange sont très recherchés : ils créent du lien et offrent un véritable soutien émotionnel.

Parmi les propositions fortes, l'idée d'un retour progressif à 75 % durant les deux premières semaines après le congé, aussi bien pour la mère que pour le père, revient comme un moyen efficace d'impliquer les deux parents, de favoriser un équilibre familial durable et d'éviter le décrochage émotionnel ou professionnel (Madame Watz).

Comme le rappelle Watz : « *La société a besoin de parents heureux.* » Pour cela, les entreprises doivent éviter une culture culpabilisante. La ligne managériale est aussi importante que celle des parents dans la mise en œuvre d'une politique familiale efficace.

5.1 Discussion des résultats

Après avoir analysé les résultats de mon enquête, il est important de les comparer avec les éléments issus de la littérature. Ce croisement permettra de voir dans quelle mesure les points de vue exprimés par les personnes interrogées rejoignent ou non les apports théoriques. En confrontant ces deux sources d'information, je pourrai mieux cerner les points sur lesquels les idées se recoupent et ceux où elles s'éloignent concernant le bien-être des jeunes parents en entreprise. Je précise également que mon questionnaire était basé sur les thèmes abordés dans la revue de littérature, ce qui explique certaines ressemblances dans les réponses.

L'étude qualitative menée dans le cadre de ce mémoire a permis de mettre en lumière la complexité et l'actualité des enjeux liés au bien-être des jeunes parents au travail. Cette analyse m'a permis de comprendre le positionnement des entreprises face à la parentalité dans le monde professionnel.

Le bien-être global au sein des organisations montre un certain progrès, porté par les nouvelles générations et une évolution culturelle positive. Cependant, la parentalité quant à elle, reste, un sujet sensible, encore peu intégré dans certaines pratiques managériales et politiques d'entreprise.

→ Dimensions du bien-être au travail

Dans la littérature académique, Véronique Dagenais-Desmarais (2010) propose un modèle solide articulé autour de 6 dimensions clés du bien-être psychologique au travail. Ces dimensions couvrent notamment : l'épanouissement personnel, la qualité des relations interpersonnelles, la reconnaissance reçue de l'entourage professionnel, l'implication active dans l'organisation, mais aussi la connexion entre les valeurs du salarié et celles de l'entreprise. Ainsi le bien-être au travail résulte d'un équilibre entre les facteurs individuels et organisationnels. Par exemple, 84% des salariés estiment que la reconnaissance de leur travail est indispensable à leur bien-être (OpinionWay, 2022). De même, le sentiment d'appartenance et le soutien social apparaissent fondamentaux pour prévenir les risques d'isolement au travail.

Les experts interrogés confirment largement les apports de la littérature. En effet, ils soulignent l'importance du soutien apporté par l'entreprise. Ils rappellent aussi comme, le font les modèles théoriques, le besoin de se sentir reconnu dans leur rôle professionnel, mais aussi dans leur rôle parental. Il existe donc une réelle connexion entre les observations de terrain et les conclusions issues des sources théoriques : des conditions de travail adaptées et un environnement bienveillant sont valorisés à la fois par les chercheurs et par les personnes interrogées. Cependant, il existe tout de même un décalage dans l'ordre des priorités. L'équilibre entre vie privée et vie familiale passe souvent au premier rang pour un jeune parent. Pouvoir terminer sa journée plus tôt pour aller chercher son enfant à la crèche peut sembler plus important qu'une promotion ou qu'un bureau bien aménagé.

→ Santé mentale et risques psychosociaux

Le lien entre le bien-être au travail et la santé mentale est largement reconnu. Un environnement de travail équilibré et un travail qui a du sens aident à préserver la santé psychologique des salariés et à renforcer leur motivation (Morin, 2010). À l'inverse, si le mal-être s'installe au travail, il peut entraîner du stress, de la détresse psychologique ou même un épuisement professionnel. Les recherches mettent aussi en garde sur les risques psychosociaux qui apparaissent lorsque les exigences du travail dépassent les ressources de l'individu. L'organisation mondiale de santé souligne la prévention des troubles mentaux par une bonne gestion des risques psychosociaux. La littérature insiste sur l'importance de créer un cadre de travail sain. Cela implique de reconnaître le travail accompli, clarifier les rôles, laisser de l'autonomie et instaurer un climat de confiance.

Les témoignages recueillis dans l'étude qualitative s'accordent avec les enjeux de santé mentale auxquels font face les jeunes parents salariés. Tous les répondants expliquent que cette période de vie s'accompagne d'une charge mentale particulièrement élevée, qui peut avoir un impact important sur l'équilibre psychologique des collaborateurs concernés. Les entretiens évoquent souvent un profond épuisement, lié à des journées surchargées et un manque de repos la nuit. L'étude qualitative rejoint ce que décrit la littérature sur les risques psychosociaux. Plusieurs spécialistes expliquent que sans aménagement ou mise en place de politiques de la part de l'entreprise, ce stress peut s'aggraver. Les salariés sont moins concentrés, moins motivés et sont parfois absents.

→ Conciliation vie professionnelle et vie personnelle

La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle est au cœur du sujet de la parentalité en entreprise. Trouver un bon équilibre est un vrai défi encore aujourd'hui. Selon une étude menée par Bentoudja et Razafindranovona (2020), 66% des parents d'enfants en bas âge (0 à 3 ans) avouent rencontrer des difficultés à concilier leur emploi avec leur vie de famille. La plupart des salariés affirment ne pas avoir encore trouvé le bon équilibre, ce qui impacte directement leur bien-être. La revue de littérature met en évidence que la recherche de cet équilibre est devenue une attente forte surtout de la part des nouvelles générations à la recherche de sens et d'harmonie dans leur vie. Elle souligne également que ce sont encore majoritairement les femmes qui adaptent leur carrière pour s'occuper des enfants. Les hommes, quant à eux, sont confrontés à d'autres difficultés comme des pressions sociales les incitant à rester le soutien financier de la famille. Les politiques de conciliation apparaissent dès lors comme des leviers essentiels pour réduire ce déséquilibre. L'enjeu est double : il s'agit à la fois de favoriser la qualité de vie au travail et l'égalité entre les salariés, mais aussi d'améliorer la performance globale des entreprises.

Les entretiens confirment le même constat. Les jeunes parents font face à des défis comme : des journées chargées, l'épuisement physique dû à de courtes nuits, ainsi qu'une fatigue mentale liée à l'organisation du quotidien, en plus de leurs responsabilités professionnelles. La parentalité reste souvent perçue comme une charge féminine, et les pères hésitent encore à faire valoir leurs droits. Cependant, certaines pratiques montrent qu'il est possible d'obtenir une meilleure conciliation entre les deux sphères. Les experts s'accordent à dire tout comme dans la littérature qu'un bon équilibre bénéficie aussi l'entreprise en renforçant l'engagement, la fidélité et la performance des salariés. Le défi reste de mettre en place des initiatives de manière durable.

→ Soutien des jeunes parents

La littérature met en évidence l'importance de soutenir les jeunes parents au travail. Cela permet de garder les talents, de maintenir leur engagement et d'éviter la perte de compétences, notamment chez les femmes après avoir eu un enfant. D'un point de vue sociétal, cela contribue à une plus grande égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en neutralisant l'impact que peut avoir un enfant sur la carrière d'un jeune parent. Les pouvoirs publics encouragent d'ailleurs de plus en plus les entreprises à s'engager sur cette voie. La littérature présente un éventail de mesures de soutien pouvant être mises en place en entreprise : aménagements du temps de travail, congés parentaux étendus, facilitations pour la garde d'enfants, sensibilisation du personnel à la parentalité. Ces dispositifs ont montré leurs effets positifs sur le bien-être et la performance. Cependant, les sources académiques notent aussi que le degré de maturité des entreprises sur ce sujet est très variable.

L'étude qualitative confirme les enseignements de la littérature, tout en apportant des exemples vécus et des nuances contextuelles. Les experts expriment que peu d'entreprises disposent aujourd'hui d'une vraie stratégie de parentalité structurée. Le soutien, quand il existe, relève plutôt d'initiatives informelles. Les témoignages expliquent que la préparation des managers est insuffisante. Les responsables hiérarchiques se sentent parfois démunis face à la parentalité. Les témoignages confirment que les entreprises qui soutiennent leurs employés-parents y gagnent en retour. Les répondants sont tous d'accord pour dire que le soutien apporte un impact positif sur la motivation, la loyauté et la productivité. L'étude de terrain rappelle que de nombreuses actions ne nécessitent pas

de gros budget, juste du temps et de la bonne volonté. Plusieurs intervenants soulignent aussi que de ne rien mettre en place, c'est prendre le risque de perdre des salariés.

Cette étude montre que le soutien de la parentalité au travail concerne autant les employés que les responsables. Ça doit fonctionner dans les deux sens : un accompagnement des parents, mais également un appui aux managers et aux équipes des ressources humaines pour que l'ensemble s'harmonise. La ligne managériale est aussi importante que celle des parents. Soutenir la parentalité relève du nécessaire, et non de l'optionnel contrairement à ce que l'on pourrait penser. Cela demande aux entreprises de dépasser leurs limites actuelles et de plonger dans une réflexion stratégique, humaine et durable, à la hauteur des enjeux rencontrés par les jeunes parents.

5.2 Conclusion sur les résultats de l'enquête

Les entretiens font ressortir une prise de conscience croissante de l'importance de soutenir les jeunes parents, mais également un retard dans la mise en place de dispositifs concrets au sein des entreprises. Les politiques parentales structurées restent rares, et sont plutôt proposées sous forme d'initiatives ponctuelles, dans une réelle envie d'aider, mais sans base concrète. Ce manque de structure s'explique par l'absence de formation des managers, le déficit de communication auprès des collaborateurs et une culture d'entreprise encore baignée dans les représentations traditionnelles où la parentalité est souvent perçue comme une affaire privée.

La parentalité semble encore peu légitime dans la sphère professionnelle : les pères peinent à trouver leur place et à s'exprimer, les mères internalisent la charge mentale et les dirigeants surtout dans les plus petites structures peinent à envisager ces enjeux comme stratégiques. Pourtant, les défis auxquels font face les jeunes parents sont multiples et les entreprises en sont bien conscientes puisqu'elles citent : le déséquilibre des rôles, le manque de temps, l'isolement, la pression de performance ou encore l'épuisement. La culpabilité parentale est omniprésente et les jeunes parents peinent à trouver un équilibre entre leur investissement professionnel et leur rôle de parent. Les entreprises ont donc un rôle déterminant à jouer pour les soutenir et les accompagner. En soi, elles ont toutes les cartes en main.

L'égalité des genres dans l'accès aux dispositifs reste un défi. L'implication des pères est parfois sous-estimée et les femmes, bien qu'encouragées à progresser, continuent de se heurter à des blocages internes et externes et restent la plupart du temps le parent référent. La parentalité doit devenir un sujet universel, intégré aux politiques de bien-être, comme une étape clé de la vie des employés, peu importe le genre.

L'étude montre également que le bien-être parental peut être un levier puissant de performance. Lorsqu'un employé se sent soutenu et arrive à gérer sa sphère familiale et professionnelle, il devient plus engagé, plus stable et moins exposé à l'absentéisme. À l'inverse, l'absence de soutien peut engendrer démotivation, des départs, voire souffrance psychologique, comme l'explique la littérature abordée dans la première partie de ce mémoire. Il est donc plus rentable, selon les experts, en bien-être d'ajuster les politiques que de subir les conséquences d'un parent démuni. Cela augmente un risque accru d'absentéisme et d'engagement.

Les entreprises, elles aussi, rencontrent des défis. Tout évolue très vite. Malgré les contraintes évoquées qu'elles soient financières, organisationnelles ou culturelles, de nombreuses solutions existent pour soutenir le bien-être d'un jeune parent. Beaucoup d'entre elles sont peu coûteuses : ajustement des horaires, meilleure communication, désignation, préparation structurée avant la naissance et au retour au travail après un congé, écoute managériale. Même pour des structures plus rigides ou de petites tailles, il est possible d'agir. La clé réside certes dans les ressources disponibles, mais également dans la volonté et la créativité de l'entreprise.

Afin de conclure ce chapitre, il m'est important de souligner les limites inhérentes à cette recherche. Les dix entretiens qui ont été réalisés ont été riches en enseignements et ont permis de recueillir des témoignages pertinents, cependant l'échantillon reste limité. En effet, il ne saurait pas représenter de manière exhaustive l'ensemble des entreprises ou des professionnels concernés par la parentalité au travail.

Il est nécessaire de garder à l'esprit que les comportements et les aspirations des entreprises, tout comme ceux des jeunes parents, évoluent rapidement. Les points clés mis en lumière dans cette étude doivent ainsi être ainsi considérés avec du recul. Ils offrent une photographie d'un moment donné, susceptible d'évoluer avec les mutations sociales et professionnelles. Les résultats gagneront à être régulièrement réévalués et intégrés dans les politiques des ressources humaines.

Cette étude a montré qu'il n'était pas toujours possible d'uniformiser la parentalité au travail dans toutes structures d'entreprise ni dans tous les secteurs d'activité. Le milieu ouvrier ou la grande distribution par exemple imposent une présence non négociable rendant parfois compliquée la mise en place de mesures spécifiques comme la flexibilité ou le télétravail par exemple. Cela n'exclut pas pour autant la possibilité d'aménager d'autres formes de soutien adaptées à des contextes particuliers.

Enfin, chaque entreprise possède sa propre culture, ses contraintes et ses leviers d'action. Toutes les démarches en faveur de la parentalité doivent être pensées en cohérence avec l'identité organisationnelle. En tant qu'auteure, j'ai souhaité à travers ce travail, déclencher une réflexion, ouvrir des pistes et inviter les entreprises à envisager de nouvelles formes de soutien aux jeunes parents dans le but d'augmenter leur bien-être et de construire un monde du travail plus humain et plus durable.

Partie III : Recommandations

Dans cette dernière partie, plusieurs pistes d'actions seront proposées afin de guider les entreprises dans leurs démarches visant à augmenter le bien-être des jeunes parents au sein de leur organisation. Ces recommandations s'appuient à la fois sur l'analyse de la littérature ainsi que sur les enseignements tirés des entretiens menés dans le cadre de l'étude qualitative. L'objectif principal est de promouvoir un environnement professionnel plus attentif aux réalités de la parentalité, en cherchant à concilier au mieux les exigences de la vie familiale avec celles du monde professionnel.

Ces recommandations ont pour but non seulement de soutenir les jeunes parents dans leur quotidien, mais aussi d'inspirer des politiques organisationnelles plus inclusives, centrées sur le bien-être global des collaborateurs. Il s'agit de montrer qu'un certain nombre de leviers, souvent simples à mettre en place et peu coûteux, peuvent avoir un impact significatif. En plaçant la parentalité au cœur des réflexions managériales, les entreprises peuvent à la fois améliorer la qualité de vie au travail et renforcer la performance globale.

Il est important de rappeler que ces recommandations s'adressent à une grande diversité d'entreprises, même si tout ne sera pas applicable partout ni de la même manière. Chaque structure a ses propres contraintes, sa culture et son secteur d'activité. L'idée n'est pas d'imposer un modèle unique, mais plutôt de proposer des pistes dont chaque entreprise peut s'inspirer et adapter selon ses réalités. La plupart des actions suggérées sont relativement simples et peu coûteuses pour permettre à un maximum d'organisations de passer à l'action sans attendre.

Ces mesures ne visent pas à créer de favoritisme ou à opposer les employés entre eux. Chaque salarié a sa situation personnelle et ses équilibres à trouver. Certains ont des contraintes familiales, d'autres non, mais cela ne veut pas dire que leurs besoins sont moins légitimes.

6 Recommandations

→ Formaliser une charte de parentalité

Certaines entreprises mettent déjà en place des actions en faveur des jeunes parents avec une volonté sincère d'améliorer leur bien-être. Cependant, en l'absence d'un cadre structuré, ces initiatives peinent parfois à se déployer pleinement ou à être reconnues à leur juste valeur. Sans base officielle, elles risquent de rester isolées, peu visibles, voire perçues comme exceptionnelles plutôt que comme le reflet d'une démarche cohérente et assumée. L'élaboration d'une charte dédiée à la parentalité permettrait d'officialiser les engagements de l'entreprise en matière de parentalité. Cela offrirait non seulement un cadre clair et rassurant pour les collaborateurs concernés, mais contribuerait aussi à intégrer durablement le sujet au sein de l'organisation. En intégrant ces enjeux dans la culture de l'entreprise, on dépasse les simples ajustements de temps en temps pour instaurer une dynamique plus présente et inclusive.

En signant une charte de parentalité, l'entreprise affirme clairement son envie de mettre en place des actions concrètes pour soutenir les parents, tout en formalisant son engagement en faveur d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Cette démarche permet de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs, d'encadrer les pratiques, de favoriser un climat bienveillant, d'attirer et de fidéliser les talents et de réduire les inégalités professionnelles. Elle rassure les jeunes parents, qui peuvent alors être plus productifs et moins stressés, car ils savent que les tabous autour de la parentalité ont été levés, et que leur situation est comprise, entendue et intégrée dans le fonctionnement de l'entreprise.

Pour que ces actions aient un impact à long terme, il est essentiel d'inscrire le bien-être parental dans la stratégie globale des ressources humaines. Cela permet à l'entreprise de valoriser son engagement social, un comportement de plus en plus attendu par les jeunes parents et les nouvelles générations.

→ Créer une culture de dialogue et de transparence autour de la parentalité

Soutenir les jeunes parents en entreprise passe d'abord par la mise en place d'un climat de confiance, où chacun doit se sentir libre d'exprimer ses besoins sans craindre de jugement. Il est essentiel que les collaborateurs concernés puissent parler de leur situation familiale en toute sérénité dans un cadre bienveillant et ouvert. La parentalité ne doit plus être un sujet tabou : il est temps de briser les codes. Devenir parent est un moment clé de la vie, vécu par de nombreux salariés, qui méritent une écoute attentive et une véritable reconnaissance.

Cette démarche implique un fort changement culturel au sein de l'organisation. Il ne s'agit pas seulement de répondre aux besoins des mères, mais bien d'accompagner l'ensemble des collaborateurs ayant des responsabilités familiales en tenant compte des parcours individuels de chacun. Une écoute active et des échanges réguliers sont nécessaires pour accompagner les jeunes parents. Cela peut se faire à travers des enquêtes internes, des moments d'échange en équipe, des entretiens individualisés ou encore par l'intermédiaire d'une personne experte en parentalité.

Mais l'écoute ne suffit pas. Encore faut-il encore que les droits garantis par la législation et les dispositifs existants soient connus de toutes et tous. L'étude qualitative a mis en évidence un manque d'information persistant concernant les droits liés à la parentalité, en particulier chez les jeunes parents qui ne sont pas toujours en mesure d'identifier les dispositifs auxquels ils ont droit. Ce manque

d'information est souvent lié à un manque de communication de la part de l'employeur et des managers. Il est plus que nécessaire que l'entreprise communique de manière claire et accessible sur les mesures en place comme les congés, la flexibilité, le télétravail ou l'accompagnement des ressources humaines. Cette diffusion d'informations peut prendre différentes formes, brochures électroniques, newsletter, mails personnalisés, séances d'information à l'occasion des entretiens annuels ou encore lors de moments d'échanges en équipe axés sur la parentalité. Cette communication doit être portée par les ressources humaines certes, mais elle doit aussi être transmise par les managers de proximité. Cela permet de faire tomber les non-dits et de normaliser le dialogue autour de la parentalité. Sur la durée, cela permet de renforcer la confiance, la transparence et le sentiment de soutien, des éléments essentiels pour le bien-être des jeunes parents.

→ Former les managers pour un encadrement bienveillant de la parentalité

Dans une entreprise qui souhaite réellement favoriser l'équilibre travail-famille, le rôle du manager est essentiel. En effet, le manager est un vecteur essentiel du soutien à la parentalité. C'est souvent lui qui au quotidien fait le lien entre les attentes de l'organisation et les besoins propres aux membres de son équipe. Lorsqu'il s'agit de soutenir des salariés-parents, son écoute et sa disponibilité peuvent faire une grande différence sur le bien-être des jeunes parents.

Pour cela, il faut repenser le modèle managérial encore trop ancré dans une culture du contrôle et de la présence constante. Un encadrement rigide, centré sur la performance immédiate, peut devenir un frein à l'épanouissement des collaborateurs en particulier lorsqu'ils traversent des étapes de vie importantes comme l'arrivée d'un enfant.

Le manager d'aujourd'hui ne peut plus se contenter d'être un superviseur, il doit montrer l'exemple. Il devient un repère, un facilitateur, voire un coach. Pour cela le manager doit faire preuve d'écoute, d'empathie, mais aussi de capacité à s'adapter aux réalités diverses que vivent les collaborateurs. Être attentif aux signaux, prendre régulièrement des nouvelles, faire preuve de flexibilité ou encore ajuster la charge de travail sont des attitudes qui permettent aux jeunes parents de mieux vivre leur quotidien professionnel. Le manager doit instaurer un climat de confiance en intégrant aussi bien les mères que les pères tout en tenant compte de la diversité des schémas familiaux. Il doit adopter une posture positive de soutien et tout simplement poser régulièrement des questions comme « Comment ça va ? », « Bien dormi ? ». De plus, le manager peut montrer l'exemple en partageant son vécu et comment il concilie ses deux sphères.

Mais pour jouer ce rôle, les managers doivent eux aussi être accompagnés. Il est donc nécessaire de les sensibiliser aux enjeux spécifiques liés à la parentalité, en particulier dans les périodes de grossesse, ou de retour de congé. Cette sensibilisation peut prendre la forme de formations animées par des experts en parentalité ou en risques psychosociaux, mais aussi celle d'outils comme des guides pratiques ou des check-lists. Ainsi guidé, le manager sera capable de soutenir au maximum les jeunes parents et faire savoir que sa porte est toujours ouverte.

Les ressources humaines ont également un rôle clé à jouer. Elles doivent être présentes pour accompagner les managers. Il pourrait être intéressant d'initier des enquêtes internes afin de mieux comprendre les besoins des jeunes parents et d'adapter les pratiques managériales en fonction. Former et outiller les managers, c'est une étape indispensable pour construire un environnement professionnel sain où la parentalité n'est pas un obstacle, mais une composante de la vie d'un salarié.

→ Assouplir l'organisation du travail pour mieux concilier vie professionnelle et vie familiale

La flexibilité est une pratique essentielle pour accompagner la période d'adaptation que traversent les jeunes parents. Lorsque la profession le permet, le télétravail peut offrir une solution particulièrement précieuse à ces derniers. Cela permet de faciliter la gestion du quotidien familial et d'assumer plus sereinement leurs responsabilités de jeunes parents.

Toutefois, il est important de reconnaître que le télétravail n'est pas toujours possible pour tous les métiers. De plus, il ne garantit pas nécessairement des horaires compatibles avec les contraintes des jeunes parents. C'est pourquoi l'entreprise doit réfléchir à des aménagements des horaires qui pourraient répondre aux besoins de ces collaborateurs. Par exemple, retarder légèrement le début de journée aux alentours de 8h45 ou 9h00 et permettre une fin de journée autour de 16h45 ou 17h00 peut avoir un réel impact. Cela laisse aux parents le temps d'accompagner leur nouveau-né à la crèche, de le retrouver plus tôt en début de soirée et de profiter de moments en famille.

Ce type d'organisation favorise à la fois l'équilibre personnel et l'engagement professionnel et par conséquent améliore le bien-être du jeune parent. Cela permet d'éviter un sentiment de culpabilité inutile et de soulager l'employé. Il serait également intéressant de ne pas programmer des réunions trop tôt le matin ou trop tard en fin de journée. Ces plages horaires correspondant à des moments plus chargés dans l'organisation familiale des jeunes parents. Planifier ces réunions en dehors de ces créneaux permettrait ainsi de limiter le stress et favoriser une meilleure concentration.

Des ajustements ponctuels comme la possibilité de s'absenter pour un rendez-vous important lors de la grossesse ou un imprévu concernant le bébé peuvent également favoriser une meilleure harmonisation entre les deux sphères. Il s'agit de proposer une certaine liberté dans la gestion du temps en renforçant l'autonomie dans la planification du travail. Il est aussi essentiel de prévoir des congés pour enfant malade, car les nourrissons ou jeunes enfants sont souvent plus sujets à des soucis de santé. Les jeunes parents doivent pouvoir gérer ces problèmes sans un stress supplémentaire. Sans soutien, cela peut entraîner fatigue, baisse de concentration ou voire absentéisme. L'ouverture d'esprit et la souplesse de l'employeur sont indispensables. Un exemple concret peut être l'autorisation d'une demi-journée d'absence, à plusieurs reprises dans l'année avec maintien de la rémunération si possible. Dans les secteurs de travail plus rigides comme la grande distribution, des solutions telles que la possibilité de planifier ses horaires ou le recours facilité au temps partiel à 4/5^e peuvent être envisagées.

Cela dit, même dans un cadre plus souple, il est important de définir un cadre clair, pour garantir la cohérence de l'organisation et une certaine structure pour les jeunes parents.

→ Faciliter la gestion de la vie professionnelle et personnelle

Pour accompagner au mieux les jeunes parents dans la gestion de leur équilibre vie professionnelle/vie familiale, certaines mesures peuvent être mises en place au sein des entreprises. Il ne s'agit pas uniquement d'aménagements organisationnels, mais bien d'initiatives pratiques qui permettent de réduire la charge mentale et d'offrir un véritable soutien au quotidien.

Parmi les initiatives possibles, la réservation de quelques places en crèche à proximité du lieu de travail ou du domicile durant les premiers mois de retour au travail après le congé, représente un réel gain de temps pour les jeunes parents tout en facilitant l'organisation familiale.

Des moments d'échanges collectifs peuvent être proposés sous forme de conférences thématiques sur la parentalité ou de tables rondes ouvertes à tous les collaborateurs concernés ou intéressés. Ces espaces de discussion permettent de partager des doutes, des expériences personnelles, et d'aborder librement les préoccupations liées à la parentalité ou la future parentalité, ainsi que de s'informer sur les droits existants. Ces moments de partage permettent aussi de transmettre des conseils, des astuces et des expériences individuelles.

Dans la même lignée, des ateliers collectifs autour de la parentalité peuvent être envisagés : gestion de la charge mentale, organisation familiale, équilibre des rôles au sein du couple, communication, gestion du temps ou encore connaissance des droits et aspects législatifs.

Il serait également intéressant de proposer un accompagnement sous forme de coaching parental pour les personnes qui le souhaitent. Un suivi psychologique peut aussi être envisagé pour les jeunes parents qui ont parfois besoin de lâcher la pression en parlant à un professionnel en la matière, une personne parfois plus formée qu'un manager ou un responsable des ressources humaines, et capable d'apporter de réelles réponses.

Un guide sur la parentalité pourrait également être mis à disposition. Ce document regrouperait les droits prévus par la loi, les mesures offertes par l'entreprise ainsi que quelques conseils pratiques pour aider les jeunes parents à mieux organiser leur quotidien.

Certaines entreprises avec plus de moyens pourraient par exemple implémenter une conciergerie interne ou en partenariat avec des prestataires locaux. Les services peuvent inclure :

- Un service de repassage accessible via titres-services ou à tarif réduit, permettant de déléguer certaines tâches domestiques ;
- Des plats préparés ou la livraison de courses via un partenariat avec des services spécialisés, ou encore un espace distributeur de repas frais et locaux sur le lieu de travail ;
- L'accès à une salle de sport sur le temps de travail ou directement dans l'entreprise afin de relâcher la pression sans empiéter sur le temps personnel une fois rentré à la maison ;
- Un service de garde d'enfants sur place pour les grandes structures ou via un partenariat avec une crèche locale ;
- Une solution ponctuelle de garde à domicile pour les enfants malades grâce à des structures spécialisées ;
- Une mise à disposition de chèques-parentalité, destinée à couvrir certaines dépenses comme l'alimentation pour un nourrisson, les équipements pour bébé, les jouets, les frais de garde.

L'ensemble de ces initiatives, bien évidemment adaptable selon les moyens et la taille de l'entreprise, contribue à alléger le quotidien des jeunes parents et à leur offrir un cadre professionnel plus compatible avec les défis qu'ils rencontrent au quotidien.

→ Réduire les inégalités de genre liées à la parentalité en entreprise

Il est primordial que les entreprises prennent pleinement conscience des préjugés persistants autour de la parentalité, tels que considérer qu'un homme n'est pas légitime à prendre un congé parental ou qu'il doit avant tout remplir son rôle de « gagne-pain », ou encore supposer que la femme est par nature plus disposée à sacrifier sa carrière pour la famille. Ces stéréotypes alimentent des inégalités de genre profondes et impactent directement le bien-être des jeunes parents au travail

- Égaliser l'accès au congé parental entre hommes et femmes

Aujourd'hui les congés de maternité et de naissance ne sont pas toujours indemnisés à leur maximum et leur accès dépend souvent de l'ancienneté. Supprimer cette condition d'ancienneté serait une mesure juste et inclusive, garantissant que chaque collaborateur puisse bénéficier des mêmes droits, peu importe son statut ou son ancienneté. Par ailleurs, l'entreprise peut aller au-delà des obligations légales : elle pourrait ajouter quelques jours de congés supplémentaires pour les mères comme pour les pères. Cela enverrait un signal fort de soutien à la parentalité. Il serait également intéressant d'encourager l'allongement du congé de naissance et valoriser les collaborateurs qui en font usage. Il est également important d'encourager la prise de congé autant chez les femmes que chez les hommes.

De plus, il serait pertinent d'ouvrir la réflexion autour d'un congé spécifique en cas de fausse-couche pouvant aller d'un à 3 jours et s'adressant aux deux parents. Une telle mesure, bien que symbolique, témoignerait d'une prise en compte humaine des parcours de parentalité.

- Lutter contre la pénalisation maternelle dans les carrières

La pénalisation maternelle est une situation désignant le ralentissement voire le blocage des opportunités professionnelles des femmes à la suite d'une grossesse. Cela arrive souvent en raison de représentations erronées ou de pratiques managériales discriminantes. La maternité est encore trop vue comme un frein à la performance, à la disponibilité ou à l'engagement. Cela écarte beaucoup de femmes à l'accès aux promotions ou stagne professionnellement. Pour lutter contre cette injustice, il est essentiel de garantir une égalité de traitement à l'embauche, à la promotion et à l'évaluation des performances, indépendamment du fait d'avoir des enfants. Les femmes doivent être encouragées à poursuivre leur carrière.

- Encourager l'implication des pères dans la sphère professionnelle

Favoriser l'égalité femmes-hommes dans le monde du travail implique non seulement de soutenir les jeunes mères dans leurs carrières, mais aussi d'encourager activement les hommes à s'investir pleinement dans le rôle de jeune père. Les pères qui expriment un besoin de flexibilité ou qui souhaitent s'impliquer davantage dès la naissance de leur enfant sont souvent perçus comme moins engagés professionnellement. Il faut encourager les pères à s'impliquer pleinement dès les premières étapes de la parentalité. Cela suppose non seulement de normaliser la prise de congé de naissance, mais aussi de valoriser l'engagement des pères dans l'éducation des enfants, les soins des enfants ou encore la participation à la crèche. L'entreprise peut envoyer un signal fort en rendant visible cette implication, lors de réunion en mettant en avant des témoignages ou des partages d'expérience spécifiquement masculine. Le second parent, souvent le père, doit bénéficier du même accompagnement avant et après la naissance que la mère. Cela passe par des dispositifs concrets, mais

aussi pas un changement culturel. Il s'agit de considérer la parentalité comme une responsabilité partagée et non comme une charge à compenser.

→ Accompagner la grossesse

La grossesse est une période marquée par plusieurs bouleversements physiques et surtout émotionnels. Fatigue, nausées, douleurs, stress, mais aussi appréhension à l'idée d'annoncer sa grossesse ou de la vivre au travail sont des situations auxquelles les futures mères sont confrontées. Il est donc incontournable que l'entreprise adopte une posture bienveillante face à cet événement, en le considérant comme une étape positive de la vie et non comme un frein à l'activité professionnelle. Un accompagnement durant la grossesse contribue non seulement au bien-être de la collaboratrice, mais renforce aussi la culture de l'entreprise grâce à la reconnaissance des parcours de vie.

Il est important de déculpabiliser la femme enceinte et d'accueillir la nouvelle avec joie. Un accompagnement concret passe par une meilleure connaissance des droits liés à la maternité qu'ils soient garantis par la loi ou proposés par l'entreprise. La désignation d'un manager ou d'un référent de confiance à qui elle peut s'adresser en toute confidentialité est un soutien précieux. Prendre régulièrement de ses nouvelles concernant sa santé et son bien-être est également recommandé.

Sur le plan organisationnel, comme évoqué dans les recommandations précédentes, davantage de souplesse doit être envisagée. Cela peut inclure des autorisations d'absence pour les rendez-vous médicaux, un aménagement des horaires, mais aussi des locaux plus ergonomiques. Ces ajustements permettent d'alléger la charge quotidienne et d'introduire un climat de confiance.

Après l'accouchement, il est également nécessaire de faciliter la reprise du travail en permettant aux jeunes mères de concilier travail et allaitement. Un espace calme et dédié dans lequel elles peuvent s'isoler doit si possible être prévu.

→ Faciliter le départ et le retour au travail des jeunes parents

Accompagner les jeunes parents ne s'arrête pas à l'octroi de congés, cela implique de s'investir dans les étapes clés de la vie du futur ou jeune parent. Une attention particulière doit être déployée pour le départ en congé de maternité ou de naissance ainsi que le retour au travail. Mettre en place un processus d'offboarding et ré-onboarding peut grandement rassurer les collaborateurs concernés et maintenir une relation de confiance avec l'entreprise.

- Avant le départ : Offboarding

Il convient de rassurer au maximum le futur parent et faire de cet événement une étape positive, en évitant toute remarque culpabilisante. L'entreprise doit prendre le temps de répondre aux questions, d'accueillir les incertitudes et les doutes et d'organiser de façon sereine la passation des tâches. Si possible il est souhaitable de proposer au collaborateur de choisir la personne vers qui transférer les responsabilités afin de renforcer son sentiment de contrôle sur son emploi.

Durant toute la période d'absence, il peut être utile de maintenir un lien, dans le respect de la volonté du jeune parent, en particulier les mères qui seront absentes plus longtemps. L'entreprise peut, par exemple, demander si la personne souhaite être informée des actualités importantes liées au travail.

Un simple message de félicitations à l'arrivée de l'enfant peut aussi être une belle attention qui montre que l'humain est au cœur des préoccupations.

- Au retour : Ré-onboarding

Le retour au travail constitue une autre étape importante, souvent chargée émotionnellement. Il est recommandé de prévoir un entretien individuel avant le retour au travail après le congé, afin d'échanger le ressenti du collaborateur, de répondre à ses éventuelles questions et d'en savoir plus sur ses attentes. C'est aussi une bonne occasion de l'informer sur d'éventuels changements intervenus durant son absence, de clarifier les objectifs attendus et de rappeler à qui il ou elle peut s'adresser en cas de besoin. Un accompagnement psychologique spécifique par un professionnel en parentalité serait aussi intéressant.

Un retour progressif, par exemple à 50% ou 75%, pourrait être proposé pour les premières semaines afin de réduire le stress lié à la séparation avec l'enfant et de permettre une réintégration en douceur. La flexibilité des horaires facilite également cette transition.

Organiser un moment d'accueil en équipe tel qu'un petit déjeuner ou un moment de partage pour marquer positivement le retour est une belle initiative afin de montrer au jeune parent qu'il ou elle est bien de retour.

Des points de suivi réguliers doivent aussi être planifiés afin de s'assurer que la réintégration se passe bien. Cela permet aussi d'en apprendre plus sur les éventuels besoins évoluant avec le temps et de mettre en place des ajustements nécessaires si des difficultés apparaissent.

→ Mesurer l'impact des politiques de soutien à la parentalité

Enfin, dans la suite logique des choses, il est nécessaire de pouvoir évaluer l'efficacité des politiques de soutien à la parentalité une fois celles-ci mises en place. Comme souligné dans la littérature, plusieurs outils permettent de mesurer leur impact de manière concrète.

Une analyse régulière des résultats est un levier important pour ajuster les dispositifs et en assurer la pertinence sur le long terme. Il est important de savoir si ces politiques apportent réellement du soutien et si elles contribuent au bien-être des collaborateurs concernés. Parmi les indicateurs à observer, on peut notamment considérer l'évolution de la performance, les taux d'absentéisme, le retour sur investissement par rapport aux moyens mobilisés ou encore le niveau de satisfaction des collaborateurs.

Il est aussi recommandé de mener des enquêtes auprès des jeunes parents, mais aussi auprès de l'ensemble des employés afin de recueillir des impressions globales sur l'ambiance de travail et la perception des mesures mises en place. L'évolution d'indicateurs tels que le Net Promoter Score (NPS) peut fournir des données utiles pour évaluer l'impact global de ces initiatives.

7 Conclusion

Ce travail de fin d'études a permis d'explorer en profondeur les tendances sur le marché de l'emploi concernant le bien-être en entreprise et la conciliation des deux sphères pour les jeunes parents. Il a également mis en lumière les différentes façons dont les organisations peuvent soutenir plus efficacement le bien-être des jeunes parents dans un contexte professionnel souvent peu adapté à leurs réalités. L'objectif de départ était clair : comprendre comment concilier vie professionnelle et vie familiale lorsqu'un enfant entre dans la vie d'un collaborateur et identifier les leviers concrets que les entreprises peuvent mobiliser pour augmenter le bien-être et accompagner cette transition.

Les enseignements tirés de la littérature et des témoignages recueillis convergent vers un même constat : la parentalité reste encore trop peu intégrée dans les politiques de bien-être au travail, malgré une évolution des mentalités sur le marché de l'emploi et une envie de faire mieux de la part des entreprises. Les résultats de l'étude qualitative ont mis en évidence des pratiques inspirantes, mais aussi des lacunes importantes notamment en matière de formalisation des politiques, de formation managériale et de diffusion de l'information.

La question de recherche portait sur la manière dont l'entreprise peut augmenter le bien-être des collaborateurs confrontés à la conciliation entre leur investissement professionnel et leur rôle de jeunes parents. Ce mémoire a montré que les réponses à cette problématique résident dans une série d'actions à la fois simples et stratégiques : flexibilité des horaires, ré-onboarding, accompagnement émotionnel, valorisation des mères comme des pères, espaces d'échanges et bien plus encore.

La dynamique actuelle pousse les organisations à évoluer sous l'influence des nouvelles générations, qui valorisent fortement l'équilibre de vie. Ne pas intégrer la parentalité dans une stratégie des ressources humaines revient à ignorer une dimension essentielle du parcours de vie de nombreux collaborateurs. Il en va non seulement du bien-être individuel, mais aussi de la performance collective et de la capacité de l'entreprise à fidéliser ses talents.

Ce mémoire a également soulevé certaines limites : les résistances culturelles, le manque d'information, l'inégalité d'accès aux dispositifs selon le genre ou les métiers, ou encore la crainte d'un coût perçu comme trop élevé. Ces freins ne sont cependant pas insurmontables, comme l'ont démontré de nombreux témoignages de professionnels engagés et les recommandations formulées en fin de travail.

Enfin, au-delà des actions à entreprendre, il apparaît fondamental de changer le regard sur la parentalité en entreprise : la considérer non pas comme un frein à la performance, mais comme une étape de vie à accompagner avec humanité. Les entreprises qui sauront intégrer cette vision seront celles qui contribueront à bâtir un monde du travail plus juste, plus souple et plus durable.

Les recherches futures pourraient s'intéresser à des secteurs spécifiques comme le secteur ouvrier ou les secteurs en magasin, à des structures d'entreprises plus complexes comme les entreprises émergentes, notamment les startups et les petites entreprises, aux différences générationnelles dans les attentes parentales, ou encore à l'impact des politiques publiques sur l'engagement des entreprises. Car dans un monde où les modèles de travail évoluent si rapidement, il devient essentiel d'adapter les pratiques managériales aux nouvelles réalités de vie des collaborateurs.

En conclusion, ce mémoire met en évidence la nécessité pour les entreprises de développer des stratégies favorisant le bien-être au travail des jeunes parents en entreprise. Soutenir les jeunes parents au travail, ce n'est pas simplement améliorer leur quotidien : c'est investir dans un futur où l'humain et la performance peuvent coexister en harmonie.

Et si nous réinventons le travail de demain ?

8 Réflexions personnelles post-mémoire

Après plusieurs mois intensifs consacrés à la rédaction de ce mémoire, je suis fière de présenter un travail qui me ressemble. Ce travail de fin d'études représente bien plus qu'une obligation académique, il représente un cheminement personnel et intellectuel marquant pour cette dernière année de mon parcours d'études.

Mon intérêt pour le bien-être des individus m'a naturellement conduit à m'orienter vers ce sujet. Je suis particulièrement sensible aux défis auxquels est confrontée notre génération face à la société, notamment les jeunes parents qui doivent jongler entre les attentes professionnelles et les responsabilités familiales.

Sur le plan professionnel, cette recherche m'a offert la chance de mieux appréhender le rôle stratégique que peuvent jouer les ressources humaines dans l'accompagnement des jeunes parents. Je suis plus que convaincue qu'une approche axée sur leur bien-être peut générer des effets positifs et durables, tant sur leur vie personnelle que sur leur engagement et leur performance au sein de l'entreprise.

Cette aventure n'a toutefois pas toujours été simple. La constitution d'un échantillon pertinent pour l'étude qualitative s'est révélée particulièrement exigeante. Obtenir dix entretiens avec des professionnels et des experts a nécessité de la ténacité, de l'organisation et un vrai travail de mobilisation de mon réseau.

Enfin, ce mémoire a représenté un réel défi sur le plan personnel. En cette dernière année d'études, j'ai parfois eu du mal à retrouver ma motivation et la détermination qui me représente habituellement si bien. Les interrogations sur mon avenir professionnel occupaient mon esprit, m'éloignant parfois de la fierté que représentent l'aboutissement de ce mémoire et l'obtention de ce diplôme tant attendu.

Malgré ces obstacles, ce projet s'est avéré être une expérience extrêmement formatrice. Il m'a permis de développer de nouvelles compétences, de structurer ma pensée et d'approfondir mes connaissances en gestion tout en m'ancrant dans une problématique qui me tient à cœur.

9 Bibliographie

Toutes les bibliographies ont été réalisées à l'aide du logiciel de gestion de références bibliographiques, Zotero.

- Abaidi, J. (2015). *Le bien-être au travail : Construction et validation d'une échelle de mesure* [Université de La Rochelle]. <https://theses.hal.science/tel-01661455v1/document>
- Abaidi, J., & Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail : Axes de prévention des risques psychosociaux ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RISCO, HS(Supplement)*, 145-172. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs03.0145>
- Achte, I., Fabre, C., Magny, F., Songeur, C., & Delafore, J.-L. (2010). *Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?* [Mémoire MBA Management des Ressources Humaine, Université Paris Dauphine]. https://executive-education.dauphine.psl.eu/fileadmin_exed/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire-Comment-Concilier-Bien-Etre-Performance-Travail-MBA-RH-Dauphine-Executive-Education.pdf
- Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail. (2013, août 19). *E-fact 76 : Bien-être au travail : Créer un environnement de travail positif | Safety and health at work EU-OSHA*. Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail. <https://osha.europa.eu/fr/publications/e-fact-76-well-being-work-creating-positive-work-environment>
- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. (s. d.). *Accueil | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail*. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. Consulté 3 avril 2025, à l'adresse <https://www.anact.fr/>
- AGEO. (2023). *Parentalité et travail : Un nouvel enjeu RH [Livre blanc]*. <https://www.ageo.fr/files/Livre-Blanc-AGEO-Parentalite-et-travail-un-nouvel-enjeu-RH.pdf>
- Aguiar Do Monte, P. (2012). Job dissatisfaction and labour turnover : Evidence from Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1717-1735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.605071>
- Akerlof, G. A., Rose, A. K., Yellen, J. L., Ball, L., & Hall, R. E. (1988). Job Switching and Job Satisfaction in the U.S. Labor Market. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1988(2), 495. <https://doi.org/10.2307/2534536>
- Amazone. (s. d.). *Amazone asbl*. Amazone asbl. Consulté 16 avril 2025, à l'adresse <https://www.amazone.be/>
- Bampa. (2024). *Ce que sera la parentalité en entreprise en 2025 : Vers une transformation durable*. Bampa. <https://www.bampa.care/blog/ce-que-sera-la-parentalite-en-entreprise-en-2025-vers-une-transformation-durable>

- Barthe, N., Peretti, J.-M., & Terramorsi, P. (2010). Les politiques « santé, sécurité et bien-être au travail » à la lumière des rapports RSE des entreprises du CAC 40: *Management & Avenir*, n° 38(8), 104-116. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0104>
- Barthod-Prothade, M. (2012). Le bien être donne-t-il du sens au travail ? Produire simultanément une performance économique et sociale pour l'entreprise et du bien-être au travail pour le salarié. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO*, Vol. XVIII(46), 123-157. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rips1.046.0123>
- Belgium.be. (s. d.-a). *Bien-être au travail | Belgium.be*. Belgium.be. Consulté 24 mars 2025, à l'adresse https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/bien-etre_au_travail
- Belgium.be. (s. d.-b). *Congé de maternité et pauses d'allaitement*. Belgium.be. Consulté 11 avril 2025, à l'adresse https://www.belgium.be/fr/emploi/conges_et_interruption_de_carriere/conge_de_maternite_et_pause_dallaitement
- Bentoudja, L., & Razafindranovona, T. (2020, mars). *Être parent : Des cadres aux ouvrières, plus de conséquences sur l'emploi des femmes*. Insee. <https://ses.ens-lyon.fr/actualites/rapports-etudes-et-4-pages/etre-parent-des-cadres-aux-ouvrieres-plus-de-consequences-sur-lemploi-des-femmes-insee-mars-2020>
- Bernard, D. (2025, mars 11). Guide complet de la mesure du bien-être au travail et ses bénéfiques. *AssessFirst*. <https://www.assessfirst.com/fr/mesure-du-bien-etre-au-travail/>
- Bernard, N. (2019). *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : Une analyse par les paradoxes* [Phdthesis, Université Grenoble Alpes]. <https://theses.hal.science/tel-02461337>
- Bernard, N., & Abord De Chatillon, E. (2022). Quand le bien-être au travail rencontre la performance : Une analyse des représentations sociales d'assistants sociaux: *@GRH*, N° 42(1), 83-114. <https://doi.org/10.3917/grh.042.0083>
- Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET): *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 87(1), 23-41. <https://doi.org/10.3917/grhu.087.0023>
- Bloomr Impulse. (s. d.). *Les clés de l'épanouissement professionnel : 8 leviers pour un bien-être durable en entreprise*. Bloomr Impulse. Consulté 8 avril 2025, à l'adresse <https://www.bloomr-impulse.com/blog/8-leviers-panouissement-professionnel-entreprise>
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The Job Satisfaction-Productivity Nexus : A Study Using Matched Survey and Register Data. *ILR Review*, 65(2), 244-262. <https://doi.org/10.1177/001979391206500203>
- Bombaerts, J.-P. (2022, mai 28). *Le congé parental 1/10 séduit aussi les pères*. L'Echo. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/le-conge-parental-1-10-seduit-aussi-les-peres/10391764.html>

- Bozec, S. L. (2020, janvier 13). *Les 8 leviers du bien-être au travail*. heuris-formation. <https://www.heuris-formation.com/post/copie-de-les-8-leviers-du-bien-être-au-travail>
- BRAAM. (2021, janvier 13). *Comment Mesurer Le Bien-être En Entreprise ? -BRÁAM*. BRAAM. <https://atelierbraam.com/comment-mesurer-le-bien-etre-au-travail-dans-mon-entreprise/>
- Bradburn, N. M. (avec Internet Archive). (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago, Aldine Pub. Co. <http://archive.org/details/structureofpsych0000brad>
- Bright Horizons. (2008). *The Lasting Impact of Employer-Sponsored Child Care : United Kingdom and Ireland*. Bright Horizons. <https://www.brighthorizons.com/article/employers/the-lasting-impact-of-employer-sponsored-child-care-united-kingdom-and-ireland>
- Burger, M., & Veenhoven, R. (2023). *The Happiness Indicator Combination of a self-help website and a scientific follow-up study* (p. 25). Erasmus University Rotterdam,. <https://www.eur.nl/en/ehero/media/2023-02-happinessindicatorssatelliteprojectsprospectus2023>
- BVA & ISC Paris. (2022, octobre 11). *Baromètre BVA/Groupe ISC Paris du bonheur au travail vu par les jeunes*. BVA Xsight. <https://www.bva-xsight.com/sondages/barometre-bva-groupe-isc-paris-bonheur-travail-jeunes/>
- Chrétien, L., & Létourneau, I. (2010). La conciliation travail-famille : Au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 35(3), 53-61. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0053>
- CIPD. (2024, avril 4). *CIPD | Employee health and wellbeing*. CIPD. <https://www.cipd.org/uk/views-and-insights/cipd-viewpoint/employee-health-wellbeing/>
- Clark, A. E. (2001). What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data. *Labour Economics*, 8(2), 223-242. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(01\)00031-8](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(01)00031-8)
- Collège d'expertise. (2011, avril 11). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser | Travail-emploi.gouv.fr | Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles*. Ministère du travail, de la santé, des solidarités et des familles. <https://travail-emploi.gouv.fr/mesurer-les-facteurs-psychosociaux-de-risque-au-travail-pour-les-maitriser>
- Commission européenne. (1998). *100 mots pour l'égalité : Glossaire de termes sur l'égalité entre les femmes et les hommes*. <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/7342d801-86cc-4f59-a71a-2ff7c0e04123/language-fr>
- Concivivi. (2024, octobre). *Évolution de la CFT dans la société québécoise*. Concivivi. <https://www.concivivi.com/fr/statistiques-cft>
- Conseil supérieur de l'emploi. (2023, janvier 23). *La participation des femmes au marché du travail— Janvier 2023*. Conseil supérieur de l'emploi. <https://cse.belgique.be/fr/accueil/rapports-avis/rapports-2023/la-participation-des-femmes-au-marche-du-travail-janvier-2023>
- Creswell, J. (2003). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2^e éd.). Sage Publications. [https://cumming.ucalgary.ca/sites/default/files/teams/82/communications/Creswell%202003%](https://cumming.ucalgary.ca/sites/default/files/teams/82/communications/Creswell%202003%20)

[20-%20Research%20Design%20-%20Qualitative%2C%20Quantitative%20and%20Mixed%20Methods.pdf#:~:text=have%20limitations%2C%20researchers%20felt%20that,results%20from%20one%20method%20can](#)

- Creusier, J. (2013). Clarification Conceptuelle du Bien—Tre au Travail. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2319810>
- Dagenais Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. <http://hdl.handle.net/1866/3916>
- Dambrun, M. (2012). La psychologie positive : Une approche nécessaire et complémentaire ? *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 93(1)*, 15-20. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/cips.093.0015>
- Delobbe, N. (2009a). *Bien-être au travail et performance de l'organisation*. https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/rapport_delobbe_final%202009.pdf
- Delobbe, N. (2009b). *Bien-être au travail et performance de l'organisation*. https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/rapport_delobbe_final%202009.pdf
- Di Prima. (2023, janvier 23). *Un congé parental partagé entre père et mère pour augmenter le taux d'emploi des femmes*. L'Echo. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/un-conge-parental-partage-entre-pere-et-mere-pour-augmenter-le-taux-d-emploi-des-femmes/10441428.html>
- Diener, E., & Chan, M. Y. (2011). Happy People Live Longer : Subjective Well-Being Contributes to Health and Longevity: HEALTH BENEFITS OF HAPPINESS. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3(1), 1-43. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2010.01045.x>
- Donzel, M. (2025, février 24). *Joue-la comme la Suède sur le congé parental*. BNAU. <https://bnau.fr/joue-la-comme-la-suede-sur-le-conge-parental/>
- EAP Online. (s. d.). *Employee Assistance Programme (EAP) | EAP Online*. EAP Online. Consulté 8 avril 2025, à l'adresse <https://www.eap-online.eu/el/node/329>
- Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, 101(3), 621-640. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.021>
- Edmans, A. (2012). The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1-19. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0046>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases : Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2015). *3rd European company survey : Workplace practices : patterns, performance and well being*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/85175>
- Eydoux, A., Gomel, B., & Letablier, M.-T. (2009). 14. Les salariés ont-ils un employeur family friendly ? In *Entre famille et travail* (p. 325-344). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.pailh.2009.01.0325>
- Favresse, L. (2025, avril 14). *Fatigue, charge mentale, pression sociale : Les jeunes parents à bout de souffle*. Partenamut. <https://partenamut.prezly.com/fatigue-charge-mentale-pression-sociale--les-jeunes-parents-a-bout-de-souffle>
- Freeman, R. (1976). *Job Satisfaction as an Economic Variable* (No. w0225; p. w0225). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w0225>
- Fusulier, B. (2013). Travail/Famille : Un tandem possible? *Revue de l'Observatoire*, 78, 5.
- Fusulier, B., Giraldo, S., & Laloy, D. (2008). *L'entreprise et l'articulation travail/famille*. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:78502>
- Fusulier, B., Giraldo, S., & Legros, E. (2006). L'utilisation des dispositifs d'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Étude auprès de 48 entreprises de Wallonie (Belgique). *Enfances, Familles, Générations*, 4, 1-21. <https://doi.org/10.7202/012892ar>
- Galinsky, E., Friedman, D. E., & Hernandez, C. A. (1991). *The Corporate Reference Guide to Work-family Programs*. Families and Work Institute.
- Gentina, É. (2023, 16 août). *Génération Z : leurs attentes vis-à-vis du marché du travail*. France Travail. <https://www.francetravail.org/accueil/actualites/2023/generation-z--leurs-attentes-vis-a-vis-du-marche-du-travail.html>
- Gallup. (s. d.). *Employees Need High Wellbeing for High Performance*. Gallup. Consulté 3 avril 2025, à l'adresse <https://www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx>
- Gheyoh Ndzi, E., & Holmes, A. (2023). Paternal Leave Entitlement and Workplace Culture : A Key Challenge to Paternal Mental Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(8), 5454. <https://doi.org/10.3390/ijerph20085454>
- GIFTY, M. (2021, août 31). *ADAPTER LE BIEN-ÊTRE COMME MODE DE VIE SAIN - Right for Education*. <https://rightforeducation.org/fr/2021/08/31/adapter-le-bien-etre-comme-mode-de-vie-sain/>
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research : Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291-295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- Glorieux, I., & Vandeweyer, J. (2002). *24 heures à la belge Une analyse sur l'emploi du temps des Belges*. INSTITUT NATIONAL DE STATISTIQUE. https://doc.statbel.fgov.be/publications/A000.01/A000.01F_Etude_stat_2002_110.pdf

- Goirand, T. (2023, juillet 19). *Bien-être au travail | 11 chiffres qui prouvent son importance !* Cegid Digitalrecruiters. <https://www.digitalrecruiters.com/blog/bien-etre-au-travail-11-chiffres-qui-prouvent-son-importance>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Gregory, C. (s. d.). *Citation travail d'équipe et motivation : 10 citations pour renforcer la cohésion d'équipe.* Appvizer. Consulté 24 mars 2025, à l'adresse <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/citations-travail-equipe-renforcer-cohesion>
- Hamidzadeh, K. (2025, janvier 23). *[Baromètre] Santé mentale et QVCT - Qualisocial x Ipsos 2025.* Qualisocial. <https://www.qualisocial.com/barometre-sante-mentale-qvct-qualisocial-ipsos/>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2010). Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378-389. <https://doi.org/10.1177/1745691610374589>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- HR Path. (2023, juin 26). Favoriser le bien-être des employés au travail—Best Practices. *HR Path*. <https://hr-path.com/fr/actualites-rh/gestion-des-talents/comment-favoriser-le-bien-etre-des-employes-au-travail-meilleures-pratiques-et-conseils/2023/06/26/>
- INAMI. (s. d.). *Pauses d'allaitement | INAMI.* INAMI - Institut national d'assurance maladie-invalidité. Consulté 11 avril 2025, à l'adresse <https://www.inami.fgov.be/fr/themes/grossesse-et-naissance/maternite/pauses-d-allaitement>
- Indeed. (2025a, mars 21). *Comment devenir chief happiness officer ?* Guide Carrières d'Indeed. <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/trouver-un-emploi/devenir-chief-happiness-officer>
- Indeed. (2025b, avril 1). *Pourquoi le bien-être au travail est-il important ?* Guide Carrières d'Indeed. <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/developpement-personnel/bien-etre-travail>
- INRS. (s. d.). *Santé et sécurité au travail—INRS.* INRS. Consulté 2 avril 2025, à l'adresse <https://www.inrs.fr/>
- INRS. (2025). *Risques psychosociaux (RPS). Ce qu'il faut retenir.* Santé et sécurité au travail - INRS. <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. (2014). *Bonnes pratiques.* Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. <https://igvm-iefh-action.be/fr/bonnes-pratiques.html>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship : A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

- Kestel, D. (2019, janvier 22). *La santé mentale au travail*. Organisation mondiale de la Santé. <https://www.who.int/fr/news-room/commentaries/detail/mental-health-in-the-workplace>
- Kilic, S. (2018). Équilibre vie personnelle-vie professionnelle, Soutien social, Engagement et Satisfaction au travail : Une analyse des effets médiateurs. *Revue de gestion des ressources humaines*, 107(1), 23-33. <https://doi.org/10.3917/grhu.107.0023>
- Kiziah, J. E. (2003). *Job satisfaction vs. work fulfillment : Exploring positive experience at work* [ProQuest Dissertations & Theses]. <https://www.proquest.com/docview/305224173/abstract/341C5D5440C74FF1PQ/1>
- Kjerulf, A. (2015). *Why every company should have a CHO (Chief Happiness Officer)*. <https://onesmartplace.com/wp-content/uploads/2015/08/Why-every-company-should-have-a-CHO-Chief-Happiness-Officer-Alexander-Kjerulf-BBF-August-2015.pdf>
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). *Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance* (SSRN Scholarly Paper No. 3356581). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Lambooy, B. (2009). Soutenir la parentalité : Pourquoi et comment ? Différentes approches pour un même concept. *Devenir*, Vol. 21(1), 31-60. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/dev.091.0031>
- Le Service Interne Pour la Prévention et Protection au Travail. (2018). *Le Service Interne Pour la Prévention et Protection au Travail*. <https://sippi.cfwb.be/page-1>
- Ligue des familles. (2024, avril 14). *Baromètre des parents 2024*. Ligue des familles. <https://liguedesfamilles.be/article/barometre-des-parents-2024>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect : Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Maslow, A. H. (Abraham H. (avec Internet Archive). (1954). *Motivation and personality*. New York, Harper. http://archive.org/details/motivationperson00masl_0
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, M. A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP. *Canadian Journal of Public Health*, 89(5), 352-357. <https://doi.org/10.1007/BF03404490>
- McMahon, D. M. (2007). *Happiness : A history* (repr. 2007). Atlantic Monthly Press.
- Méda, D., Cette, G., & Dromel, N. (2004). *Les pères, entre travail et familles [Les enseignements de quelques enquêtes]*. <https://doi.org/10.3406/caf.2004.2782>
- Méda, D., & Orain, R. (2002). *Transformations du travail et du hors travail : Le jugement des salaires sur la réduction du temps de travail*. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/22f062b6fb59bd93d7ec99e6bc97b2df/90_1691.pdf
- Méda, D., & Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.3349>

- Ménard, J., & Brunet, L. (2012). Authenticité et bien-être au travail : Une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques*, 18(1), 89-101. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2010.10.003>
- Meyer, C. (2025, février 17). 5 mesures à prendre pour promouvoir le bien-être au travail. Thomas International. <https://www.thomas.co/fr/resources/type/hr-blog/5-mesures-prendre-pour-promouvoir-au-travail>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : A methods sourcebook* (Third edition). SAGE Publications, Inc. https://ia903100.us.archive.org/0/items/spradleyanalysisdatakualitatifmodeletnografi/Matthew_Miles%2C_Michael_Hberman%2C_Johnny_Sdana-Qualitative_Data_Analysis_A_Methods_Sourcebook-Sage_%282014%29%5B1%5D.pdf
- Morin, E. (2010). La santé mentale au travail : Une question de gros bon sens. *Gestion*, Vol. 35(3), 34-40. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0034>
- Mozart Consulting. (s. d.). Études et analyses. *Mozart Consulting*. Consulté 2 avril 2025, à l'adresse <https://www.mozartconsulting.eu/etudes-et-analyses/>
- Naitre et Grandir. (2023). *Devenir parent*. Naitre et Grandir. https://naitreetgrandir.com/fr/etape/0_12_mois/viefamille/ik-naitre-grandir-arrivee-bebe-devenir-parent/
- Nande, F., & Commeiras, N. (2022). Bien-être au travail et performance innovante des salariés : Le rôle médiateur du capital psychologique. Une étude auprès des enseignants-chercheurs d'universités françaises. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(1), 80-101. <https://doi.org/10.7202/1088438ar>
- Nautet, M., & Piton, C. (2021, décembre). *L'effet de la parentalité sur les carrières des femmes et des hommes*. Banque Nationale de Belgique. <https://www.nbb.be/fr/articles/leffet-de-la-parentalite-sur-les-carrieres-des-femmes-et-des-hommes-0>
- Observatoire de la Parentalité en Entreprise. (2012). *SOUTIEN À LA PARENTALITÉ ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES Quel retour sur investissement ?* <https://www.observatoire-qvt.com/wp-content/uploads/2014/06/livre-blanc-200x250-bat-def.pdf>
- Observatoire de la Qualité de Vie au Travail. (2012, novembre 2). LIVRE BLANC – Soutien à la Parentalité et Performance des entreprises : Quel retour sur investissement ? *Observatoire de la Qualité de Vie au Travail*. <https://www.observatoire-qvt.com/livre-blanc-soutien-a-la-parentalite-et-performance-des-entreprises-quel-retour-sur-investissement/>
- Observatoire de la Qualité de Vie au Travail. (2021). Présentation de la Charte de la Parentalité. *Observatoire de la Qualité de Vie au Travail*. <https://www.observatoire-qvt.com/charte-de-la-parentalite/presentation/>
- Odorchai, S., & Meulders, D. (2010). Distribution des revenus entre les partenaires des couples en Belgique. *Brussels Economic Review*.

[https://www.academia.edu/16961814/Distribution des revenus entre les partenaires des couples en Belgique](https://www.academia.edu/16961814/Distribution_des_revenus_entre_les_partenaires_des_couples_en_Belgique)

Office de la naissance et de l'enfance. (2024). *Devenir parents—Public—Office de la naissance et de l'enfance*. Office de la naissance et de l'enfance. <https://www.one.be/public/grossesse/vie-de-famille-environnement/devenir-parents/>

Office fédéral de la coordination de la politique familiale. (2005). *Analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille*. <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/6626.pdf>

OpinionWay. (2022, octobre 21). *Le travail en France—Entre quête de sens et nouvelles aspirations*. OpinionWay. <https://www.opinion-way.com/fr/publications/le-travail-en-france-entre-quete-de-sens-et-nouvelles-aspirations-2022-16358/>

Organisation internationale du travail. (2009, juin 15). *Workplace well-being | International Labour Organization*. <https://www.ilo.org/resource/workplace-well-being>

Organisation mondiale de la Santé. (s. d.). *Social determinants of health*. Consulté 3 avril 2025, à l'adresse <https://www.who.int/health-topics/social-determinants-of-health>

Organisation mondiale de la Santé. (2024, septembre 2). *La santé mentale au travail*. Organisation mondiale de la Santé. <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Organisation mondiale de la Santé. (2025). *Santé mentale*. Organisation mondiale de la Santé. <https://www.who.int/fr/health-topics/mental-health>

Pacte mondial de l'ONU. (2023). *Entreprises mondiales et bien-être au travail*. Pacte mondial de l'ONU - Réseau France. https://pactemondial.org/base_documentaire/entreprises-mondiales-et-bien-etre-au-travail-2023/

Pacte mondial des Nations Unies. (2023). *Entreprises mondiales et bien-être au travail : Guides des bonnes pratiques GNB*. https://pactemondial.org/wp-content/uploads/2024/10/Guide_GBN_2023-EN3S-ENTREPRISES-MONDIALES-ET-BIEN-ETRE-AU-TRAVAIL-OIT.pdf

Parentalité.be. (2023). *Comment intervenir ? Six balises pour accompagner la parentalité—Parentalité*. Parentalité.be. <https://parentalite.be/referentiel/comment-intervenir-six-balises-pour-accompagner-la-parentalite>

Parlement européen. (2018, septembre 12). *Équilibre vie professionnelle, vie privée : Adaptation du congé parental*. Parlement européen. <https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20180706STO07413/equilibre-vie-professionnelle-vie-privee-adaptation-du-conge-parental>

Parténamut. (2025, avril 15). *Parentalité 2025 : Ce que révèle notre enquête*. Parténamut. <https://www.partenamut.be/fr/blog-sante-et-bien-etre/prevention/enquete-parentalite>

- Pascual, N. M. (2016, mars 17). Les 24 forces de Seligman et Peterson. *Medium*.
<https://medium.com/@noemiemp/les-24-forces-de-seligman-et-peterson-5f1cddbcb4268>
- Pelled, L. H., & Xin, K. R. (1999). Down and Out : An Investigation of the Relationship between Mood and Employee Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 25(6), 875-895.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500605>
- Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. *LIEPP Methods Brief / Fiches méthodologiques du LIEPP*.
<https://sciencespo.hal.science/hal-04087897>
- Pitavy, P. (2013). Focus—Une enquête sur la parentalité masculine en entreprise. *Informations sociales*, 176(2), 128-131. <https://doi.org/10.3917/inso.176.0128>
- Project, B. (2023, juillet 11). Travail & parentalité : Une difficile articulation. *The Boson Project*.
<https://thebosonproject.com/2023/07/11/travail-parentalite-une-difficile-articulation/>
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017a). STRENGTHS AND LIMITATIONS OF QUALITATIVE AND QUANTITATIVE RESEARCH METHODS. *European Journal of Education Studies*, 0, Article 0.
<https://doi.org/10.46827/ejes.v0i0.1017>
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017b). *Strengths And Limitations Of Qualitative And Quantitative Research Methods*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.887089>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5^e éd.). Dunod.
<https://archive.org/details/manuelderecherch0000lucv/mode/1up>
- Rabionet, S. (2011). How I Learned to Design and Conduct Semi-structured Interviews : An Ongoing and Continuous Journey. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2011.1070>
- Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux : Une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion* [These de doctorat, Grenoble].
<https://theses.fr/2012GRENA022>
- Richard, D. R. (2012). *Management des risques psychosociaux : Une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion* [Phdthesis, Université de Grenoble].
<https://theses.hal.science/tel-00780951>
- Richter, D., Krämer, M. D., Tang, N. K. Y., Montgomery-Downs, H. E., & Lemola, S. (2019). Long-term effects of pregnancy and childbirth on sleep satisfaction and duration of first-time and experienced mothers and fathers. *Sleep*, 42(4), zsz015. <https://doi.org/10.1093/sleep/zsz015>
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance : A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The Contours of Positive Human Health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28.
https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1
- Rys, N. (2020, août 18). *Indice IBET® : Valorisez l'engagement de vos salariés !*
<https://www.andjaro.com/blog/lindice-ibet-valorisiez-lengagement-de-vos-salaries>

- Sancelot, I. (2023, août 2). *eNPS : Définition, intérêt et calcul de l'Employee Net Promoter Score*. Hubspot. <https://blog.hubspot.fr/marketing/enps-employee-net-promoter-score>
- Saorin, D. (2019, janvier 4). *Pourquoi le bien-être au travail est-il devenu un sujet incontournable ?* Le Blog Sustainability. <https://sustainability.wavestone.blog/2019/01/pourquoi-le-bien-etre-au-travail-est-il-devenu-un-sujet-incontournable/>
- Schoubben, R. (s. d.). *Get Recognition*. Great Place to Work. Consulté 9 avril 2025, à l'adresse <https://www.greatplacetowork.be/fr/nos-services/certification>
- Securex. (s. d.). *Check-up médical*. Securex. Consulté 8 avril 2025, à l'adresse <https://www.securex.be/fr/politique-rh/bien-etre-au-travail/seppt/check-ups>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology : An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress : Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Senik, C. (2020). *Bien-être au travail. Ce qui compte*. Presses de Sciences Po; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/scpo.senik.2020.01>
- service public federal emploi, travail et concertation sociale. (2022, octobre 7). *Loi du 07/10/2022*. etaamb.openjustice.be; Moniteur Belge. https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-07-octobre-2022_n2022206297
- Simon, T. (2020). *Les pratiques de gestion des ressources humaines au prisme du bien-être au travail : Une analyse située*. https://agrh2020.sciencesconf.org/data/pages/SIMON_T.pdf
- Solutions Ressources Humaines. (2025). *Société—TIMYO*. Solutions Ressources Humaines. https://www.solutions-ressources-humaines.com/info_societe/2541/timyo.html
- SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. (s. d.-a). *Bien-être au travail*. Service Public Federal Emploi, Travail et Concertation Sociale. Consulté 25 mars 2025, à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail>
- SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. (s. d.-b). *Congé de maternité*. Service Public Federal Emploi - Travail et Concertation Sociale. Consulté 11 avril 2025, à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/themes/jours-feries-et-conges/conge-de-maternite>
- SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. (s. d.-c). *Congé parental*. Service Public Federal Emploi - Travail et Concertation Sociale. Consulté 11 avril 2025, à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/themes/jours-feries-et-conges/conge-parental>
- SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. (2017a). *Mise à disposition de travailleurs*. Service Public Federal Emploi, Travail et Concertation Sociale. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/mise-disposition-de-travailleurs>

- SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. (2017b). *Nouveau Code du bien-être au travail*. Service Public Federal Emploi, Travail et Concertation Sociale. <https://emploi.belgique.be/fr/actualites/nouveau-code-du-bien-etre-au-travail>
- SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. (2022, octobre 7). *Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale*. Service public fédéral Justice. https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&caller=summary&pub_date=22-10-31&numac=2022206297
- Statbel. (2025, mars 25). *Emploi et chômage* | Statbel. Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.51>
- Suff, R. (2024, septembre 2). *Wellbeing at work*. CIPD. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/well-being-factsheet/>
- Tchankam, J.-P., Ndoume Essingone, H., & Tchagang, E. (2020). Chapitre 14. Portée et limites de la recherche qualitative. In *Produire du savoir et de l'action* (p. 165-174). EMS Éditions; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0165>
- The Boston Project. (2023). *Travail & parentalité : Une difficile articulation*. <https://thebosonproject.com/2023/07/11/travail-parentalite-une-difficile-articulation/>
- Torres, A. J. C., Barbosa-Silva, L., Oliveira-Silva, L. C., Miziara, O. P. P., Guahy, U. C. R., Fisher, A. N., & Ryan, M. K. (2024). The Impact of Motherhood on Women's Career Progression : A Scoping Review of Evidence-Based Interventions. *Behavioral Sciences*, 14(4), 275. <https://doi.org/10.3390/bs14040275>
- Transitions Pro Grand Est. (2024, janvier 31). Comment créer un environnement de bien-être au travail ? *Transitions Pro Grand Est*. <https://www.transitionspro-grandest.fr/comment-creeer-un-environnement-de-bien-etre-au-travail/>
- Tremblay, D.-G. (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* (1^{re} éd.). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18pgpp5>
- Tremblay, D.-G., & d'Amours, L. (2016). Conciliation travail-famille, encore et toujours un défi. *Gestion*, 41(1), 22-25. <https://doi.org/10.3917/riges.411.0022>
- Tristan. (2018, juillet 2). Pourquoi NHO le Medef Norvégien soutient un long congé paternité. Arguments économiques du pappaperm. *La Paternité en Norvège*. <https://barbapapa.blog/2018/07/02/pourquoi-nho-le-medef-norvegien-soutient-un-long-conge-paternite-arguments-economiques-du-pappaperm/>
- Vernette, E. (2017). *Techniques d'étude de marché* (4^e éd.). Vuibert. <https://ezproxy.ichec.be:2394/techniques-d-etude-de-marche--9782311403480?lang=fr>
- Waknine, V. (2024). *Engagement au travail : Forte dégradation* [Communiqué de presse]. Mozart Consulting. <https://www.mozartconsulting.eu/wp-content/uploads/2025/01/cp-ibet-24.pdf>

Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness : Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>

Well-being : The foundations of hedonic psychology (avec Kahneman). (1999). New York : Russell Sage Foundation. <http://archive.org/details/wellbeingfoundat0000unse>

Wojo. (2024, octobre 16). Bien-être au travail, pourquoi est-il si important. *Blog Wojo*. <https://www.wojo.com/blog/fr/du-bonheur-en-boite/le-bien-etre-au-travail-secret-de-la-performance/>